

Indice

Introduzione.....	7
Capitolo 1 – Letteratura.....	11
1.1. Definizione dei tre modelli di università: università-comunità, università- <i>collegium</i> , università-azienda	11
1.2. Definizione di <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).....	14
1.2.1. <i>Shared Value</i>	17
1.2.2. Come distinguere tra impegno sostenibile e filantropia opportunistica.....	30
1.3. Responsabilità e valore sociale nelle istituzioni, nelle imprese e nelle organizzazioni non-profit.....	32
1.4. Definizione di <i>University Social Responsibility</i> (USR): sostenibilità, etica e impegno civile.	35
1.4.1. USR: formazione etica e civile.....	40
1.4.2. Implementazione della USR nella strategia di <i>governance</i> di ateneo.....	46
1.5. Modelli di <i>governance</i> e autonomia delle università.....	76
1.6. Misurare e comunicare la Responsabilità Sociale: <i>accountability</i> e bilancio sociale.....	88
1.6.1. <i>Accountability</i> negli atenei: origine e definizione.....	88
1.6.2. Motivazioni: perché rendicontare?.....	93
1.6.3. Processi e standard: come rendicontare?	95
1.6.4. Ostacoli alla rendicontazione: come superarli?.....	100
1.6.5. Rendicontazione negli atenei Italiani.....	104
Capitolo 2 – Metodologia.....	109
Capitolo 3 – Case study.....	115
3.1. Università degli Studi di Bologna.....	115
3.1.1. Bilancio sociale e responsabilità	115
3.1.2. Impatti negativi, verticalizzazione ed etica.....	119
3.1.3. Formazione accademica e pedagogia.....	123
3.1.4. Collaborazione con l'esterno e comunicazione.....	123
3.1.5. Gestione della produzione e della diffusione della conoscenza: progetti, <i>spin-off</i> , piattaforme interdisciplinari ed engagement esterno.....	126

3.1.6. Creare coinvolgimento e responsabilità sociale: associazioni studentesche e Circolo dipendenti.....	129
3.2. Università degli Studi di Verona.....	131
3.2.1. In cosa consiste è la responsabilità sociale dell'università?.....	134
3.2.2. L'università attraverso le sue attività può avere degli impatti negativi sulla società e sui suoi stakeholder?.....	135
3.3. Università degli Studi di Trento.....	141
3.3.1. <i>Engagement</i> e apertura verso l'esterno.....	146
3.4. Università Luigi Bocconi.....	150
3.4.1. Collaborazione ed <i>engagement</i>	158
3.5. Università LUISS Guido Carli.....	161
3.5.1. ERS <i>Hub</i> : Intervista a Francesco Rullani, docente di <i>Entrepreneurship and Management of Innovation</i>	163
3.5.2. ERS Lab: intervista alla Dott.ssa Claudia Giommarini, Responsabile Ufficio ERS e <i>Student Development</i>	166
3.5.3. CERIIS: Il Centro Internazionale per l'Innovazione sociale, intervista a Riccardo Maiolini, Dottore in management e ricercatore CERIIS.....	172
3.5.4. Bilancio Sociale LUISS e <i>Commitment Report</i> : Intervista al Professor Mauro Milillo, docente di Economia e Finanza Pubblica.....	174
Conclusioni	177
Bibliografia	187
Sitografia	189

Introduzione

Il presente elaborato nasce dall'interesse per la Responsabilità Sociale quale principio imprescindibile nel processo di Sviluppo Sostenibile della nostra società. Essa deriva dalla consapevolezza che nessuno - persone, imprese, organizzazioni - può concepirsi come elemento indipendente e isolato rispetto alla collettività di cui fa parte; di conseguenza ogni azione può condizionare positivamente e, purtroppo, negativamente il benessere sociale. La Responsabilità Sociale ci educa a evitare i comportamenti deleteri e a potenziare quelli costruttivi, non per buonismo o filantropia, ma per contribuire a un sistema virtuoso in cui ognuno produca valore per se stesso, producendone allo stesso tempo per gli altri e con gli altri.

Questo concetto si sviluppa inizialmente nelle imprese private che, spinte ad aumentare la propria competitività, specialmente in seguito alla crisi economica e al processo di globalizzazione, hanno cominciato ad analizzare gli impatti delle proprie attività sul benessere della società. Questa nuova consapevolezza rispetto alle esternalità negative - inquinamento, disparità di genere, sfruttamento indebito delle risorse materiali e umane - ma anche positive, come la creazione di un valore aggiunto che vada oltre la semplice e, talvolta, spietata legge del profitto, ha portato ad avviare processi di collaborazione interna, con dipendenti e partner, ed esterna, con altri enti e organizzazioni del proprio territorio, al fine di creare un sistema più sostenibile e vantaggioso per tutti. La *Corporate Social Responsibility* (CSR), come viene chiamata la Responsabilità Sociale del settore privato, mira a una gestione integrale e contestualizzata dell'impresa, ma può essere adottata efficacemente anche nella strategia gestionale delle organizzazioni pubbliche.

Tuttavia, se le imprese private, da un lato, sono state "costrette" dagli eventi a muoversi verso un'auto-analisi che definisse i loro impatti sull'ambiente circostante e permettesse di gettare le basi per pianificare le soluzioni, altrettanto non è accaduto con le istituzioni pubbliche, le quali hanno dato inizio a questo percorso ben più tardi e con una certa lentezza. Questa resistenza è sicuramente dovuta

alla loro natura pubblica che le rende parzialmente immuni alla legge del mercato; ma è anche conseguenza della “pigrizia” e dell’inerzia tipiche del settore. Dall’altra, però, sembra paradossale che proprio le istituzioni pubbliche, le quali dovrebbero avere un interesse sociale intrinseco, siano di fatto quelle più arretrate da questo punto di vista. Specialmente le università, che lavorano su beni fondamentali per la crescita di una società, quali l’educazione e la ricerca, dovrebbero essere le prime a rendersi conto dell’importanza della Responsabilità Sociale, istituendola come principio cardine di ogni attività da esse svolta.

È proprio sulla speranza di un’università più cosciente, proattiva e desiderosa di riappropriarsi del suo ruolo sociale che s’innesta questa ricerca. Cercheremo, quindi, di approfondire il tema della CSR, per poi osservarne le possibili applicazioni teoriche e pratiche al contesto universitario. Quest’approccio è ancora poco diffuso in Italia, ma è stato sviluppato molto bene all'estero, tanto che gli esperti del settore l’hanno concettualizzato attraverso l’etichetta specifica di *University Social Responsibility* (USR). Secondo Carrasquero (2008), l’università deve affrontare un grosso cambiamento per stare al passo con le trasformazioni economiche, sociali e culturali del nostro secolo e deve ricostruire la legittimità del suo ruolo all'interno della società. L'obiettivo dell'università non è essere più efficiente o più competitiva; non è definire la pianificazione strategica o cambiare la sua architettura organizzativa. Questi, infatti, sono solo i mezzi per raggiungere il fine ultimo, cioè quell'equilibrio tra missione universitaria e necessità sociale. L'università deve cambiare per creare una corrispondenza d'intenti tra istituzione e comunità e la USR è essenziale per capire il punto di partenza di tale sinergia e attuarne il piano di sviluppo.

La prima parte dell'elaborato ha, quindi, lo scopo di definire con accuratezza cosa sia la *University Social Responsibility*, i modelli esistenti, i vantaggi e le problematiche riscontrabili nel realizzarla.

La seconda parte, invece, presenterà uno studio condotto sulla USR di cinque università italiane, tre pubbliche e due private, i cui nomi risultano nei primi dieci posti della classifica delle università migliori d'Italia, stilata da *Il Sole 24 ore* per l'anno 2015. Per quanto riguarda le università pubbliche,

sono state scelte l'Università degli Studi di Verona, l'Università degli Studi di Trento e l'Università degli Studi di Bologna (non è stata presa in considerazione l'Università degli Studi di Padova per evitare conflitti d'interesse). Tra le private abbiamo individuato, invece, l'università Luigi Bocconi di Milano e l'università LUISS Guido Carli di Roma. La selezione di atenei pubblici e privati non mira a evidenziare differenze tra le due tipologie d'istituzione, ma intende arricchire il quadro dei diversi approcci alla USR adottati dagli atenei italiani, senza la pretesa di esaurirne le modalità, ma con la speranza di stimolare, attraverso le *best practice* dei più virtuosi, l'impegno necessario al cambiamento culturale di cui il Paese necessita e che parte proprio dall'università.

Capitolo 1 - Letteratura

Prima di parlare di *University Social Responsibility* (da qui in poi *USR*) è necessario capire quale siano i modelli di università esistenti, perché la Responsabilità Sociale di un'organizzazione dipende dalla natura dell'organizzazione stessa, dalla missione, dai valori, dalla rete di stakeholder con cui interagisce. Inoltre, occorre capire in che modo si sia sviluppato il concetto di *CSR* a partire dalle imprese, per poi “contagiare” le istituzioni pubbliche e in specifico le università. Una volta definito il concetto di *CSR*, sarà facilmente intuibile quello di *USR* di cui daremo alcune definizioni offerte dalla letteratura sull'argomento. Infine, proporrò dei modelli d'integrazione della *USR* nella strategia di *governance* universitaria e gli standard di misurazione della Responsabilità Sociale più diffusi nelle organizzazioni. I paragrafi saranno perciò i seguenti:

- 1.1. Definizione dei tre modelli di università: università-*collegium*, università-comunità, università-azienda
- 1.2. Definizione di *Corporate Social Responsibility* (*CSR*)
- 1.3. Responsabilità e valore sociale nelle istituzioni, nelle imprese e nelle organizzazioni non-profit
- 1.4. Definizione di *University Social Responsibility* (*USR*)
- 1.5. Modelli di *governance* e autonomia delle università
- 1.6. Misurare e comunicare la Responsabilità Sociale: *accountability* e bilancio sociale

1.1. Tre modelli di università: università-comunità, università-*collegium*, università-azienda

Al primo modello, quello di università-*collegium*, sono assimilabili le antiche università medievali, torri d'avorio isolate rispetto alla società e guardiane di tutto il sapere accumulato all'epoca. Il distacco dall'ambiente esterno, da un lato, permetteva agli atenei di mantenere una certa autonomia da forze politiche ed economiche, evitando qualsiasi ingerenza nelle attività didattiche e di ricerca; dall'altra, li segregava rispetto al contesto sociale, situazione che al giorno d'oggi risulta impensabile, dato che

l'università ha un ruolo da protagonista nello scenario di sviluppo economico, civile e culturale della nostra società. Schneller e Thöni (2011), citando Saran Kaur Gill, dichiarano al riguardo: “*we have to break the idea that they (universities) are the sole custodians and developers of knowledge, and exemplifies that they have just as much to learn from the communities and the larger society*”.

Ciò significa che oggi l'università non è più l'unica istituzione detentrica del sapere, dato il proliferare di laboratori di ricerca autonomi e *think tank*, ma che, anzi, ha molto da imparare dalla società, almeno tanto quanto la società ha da imparare dall'università.

Mazzei (2004) offre un'altra definizione di università-*collegium* spiegandone il fine ultimo e la ragione di essere: “L'università-*collegium* concretizza la sua missione in due obiettivi: il primo è custodire la conoscenza, rivederla attraverso la ricerca in modo critico e accrescerla all'interno di un consesso tra pari grado: il *collegium*. Il secondo è diffondere il sapere fra nuovi studiosi, gli studenti, considerati dei discepoli. La missione dell'università tradizionale fa riferimento dunque in questo modello a finalità generali ed elevate, come il progresso della società umana e lo sviluppo della persona, che collocano in una posizione di superiorità rispetto alle altre attività produttive, commerciali e artistiche”.

Un secondo modello, questo sviluppatosi recentemente, è quello di *università-azienda* di cui sempre Mazzei (2004) ci dà una definizione: “E' un modello orientato a impiegare il sapere per offrire servizi di formazione e di ricerca, in risposta alle esigenze di interlocutori che tratta come clienti; che considera lo studente un partner; che impiega metodi manageriali di tipo aziendale per migliorare la propria efficienza ed efficacia; che adopera le leve del marketing e della comunicazione per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo.” Sempre secondo Mazzei “le recenti riforme del sistema universitario spingono alla diversificazione delle missioni delle università: fare ricerca e didattica, preparare alle professioni, avviare all'ingresso nel mondo del lavoro, offrire aggiornamento continuo, partecipare a progetti di sviluppo tecnologico con le imprese” e solo alla fine “promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale”. Ciò fa riflettere sul fatto che nessuno pone nella propria missione

l'obiettivo di offrire sapere didattico e allo stesso tempo sensibilizzazione civica verso i problemi della propria comunità, attraverso l'integrazione delle attività in aula con progetti di sviluppo pubblico che prevedano l'esperienza attiva e proattiva degli studenti all'interno della comunità sociale, allo scopo di creare una crescita mutua. Sembra tutto finalizzato a trovare un posto di lavoro, a inserire i laureati nelle poche caselle libere del mondo professionale darwiniano che si apprestano ad affrontare; così l'istruzione superiore diventa merce di scambio perché ridotta all'informazione ricevuta in classe. A questo proposito, Vallaey (2014) osserva che la Responsabilità Sociale è anche un mezzo per affrontare questa mercificazione dell'educazione che si sta diffondendo negli ultimi anni attraverso i corsi digitali online, che se da un lato costituiscono una democratizzazione della cultura, dall'altro riducono l'educazione a mero accumulo di conoscenze, per qualsiasi persona in qualsiasi luogo, contro il processo di formazione personalizzato e ancorato a un luogo preciso, che permette la sensibilizzazione nei confronti del contesto sociale e la costruzione di una relazione insegnante-studente, università-comunità. Il concetto di USR spinge l'università a prendere le distanze dalla ristrettezza dei paradigmi sviluppati finora e a chiedersi quanto le sue attività contribuiscano alla perpetuazione di quelle stesse patologie che affliggono la società e che dovrebbe, invece, cercare di sanare. Da questa riflessione, arriviamo al terzo modello, *l'università-comunità*, alternativa a un'università globale sradicata. Come dice il nome stesso, quest'università è una comunità di apprendimento in cui collaborano attori accademici e attori sociali esterni, attraverso relazioni simmetriche, dialogo e cooperazione. È una piccola democrazia dentro la democrazia che ha lo scopo di educare gli studenti attraverso due canali distinti, ma entrambi fondamentali: da un lato il classico canale di apprendimento specifico per i contenuti del corso di studi scelto dallo studente; dall'altra il canale di apprendimento di valori e principi civili che lo studente integra e fa propri attraverso le attività di sviluppo sociale, di cui parleremo nei prossimi paragrafi. Si tratta di un'università ancorata al suo territorio, diversa dal modello multinazionale della conoscenza di massa sradicata. Secondo Schneller e Thöni (2011) *“universities must go back to their original understanding of a community*

of scholars in the initial sense, to educate and create knowledge at the use of society. [...] they cannot survive today as autarkic systems with no direct links to other societal fields”. In buona sostanza, le università devono concepirsi come una comunità che educa e crea conoscenza al servizio della società perché non può sopravvivere da sistema autarchico privo di legami con il contesto in cui nasce e si sviluppa. La seguente tabella riassume i tre modelli appena esposti:

Tab. 1 - I tre modelli di università: università-*collegium*, università-azienda, università-comunità, (Fonti: Mazzei (2004); Valley (2014))

	Università- <i>collegium</i>	Università-azienda	Università-comunità
Missione	Sviluppare e diffondere il sapere	Offrire competenze per formare i giovani e stimolare la ricerca e l'innovazione	Creare una sinergia tra università e comunità che permetta lo sviluppo di entrambe grazie all'apprendimento reciproco
Ambiente esterno	Chiusura, Protezione, Indipendenza e risorse	Apertura, rapporti di partnership	Apertura e integrazione con la società attraverso collaborazione
Organizzazione	Anarchia organizzata	Rete organizzativa	Piccola democrazia nella democrazia
Comunicazione	Mantenere vivi i valori dell'accademia	Sviluppare fiducia, fedeltà, reputazione, coinvolgimento	Dialogo aperto e democratico dove tutti possono partecipare (studenti, docenti, amministratori, persone esterne)

1.2. Definizione di *Corporate Social Responsibility* (CSR)

La prima cosa che si dice oggi sulla *CSR* è che va molto oltre il semplice altruismo. Vallaey (2010) sottolinea che non può essere pura filantropia, come la classica donazione caritatevole che non ha nulla a che fare con l'attività dell'impresa, e nemmeno vuole essere filantropia interessata, come il dono del prodotto dell'azienda per promuoverlo e aprire nuovi mercati. Queste azioni, continua Valley (2010), non sono durevoli nel tempo, non costruiscono relazioni con l'azione medesima dell'organizzazione e non hanno una visione integrale della società e del ruolo dell'impresa in essa. La Commissione Europea, in un comunicato intitolato *Una strategia rinnovata dell'UE per la Responsabilità Sociale d'Impresa 2011-2014*, definisce la *CSR* “la responsabilità delle imprese per

gli impatti che hanno sulla società”, una definizione che integra “preoccupazioni sociali, ambientali ed etiche nelle proprie attività e nella strategia, in stretta collaborazione con i propri stakeholder”. La CSR è, quindi, un insieme di pratiche che un’organizzazione integra nella propria strategia aziendale allo scopo di evitare danni e, soprattutto, produrre benefici per tutte le parti interessate nella sua attività (clienti, dipendenti, azionisti, comunità, ambiente, ecc.), seguendo fini razionali che devono risultare proficui per l'organizzazione e per la società. Vallaey (2010), riprendendo la definizione de Il Libro Verde dell'Unione Europea la spiega così: “la CSR è un concetto per cui l'impresa decide di contribuire volontariamente al miglioramento della società e al rispetto dell'ambiente. L'impresa prende coscienza dell'impatto delle sue azioni su tutti ed esprime il suo impegno nel contribuire allo sviluppo economico, al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori, delle loro famiglie, della comunità locale dove agisce e della società nel suo insieme”. Un'altra definizione afferma che “la CSR è da intendersi come l'azione congiunta di tutta l'impresa (titolari e dipendenti) consapevole del ruolo che ha nella creazione di valore all'interno del contesto dal quale trae guadagno, attraverso la sensibilizzazione sul piano sociale (aiuto ai più svantaggiati e rispetto del consumatore), ambientale (sostenibilità) ed economico (lealtà, trasparenza nella gestione delle finanze e investimenti socialmente responsabili).” Secondo Alejandra Ospina citata nell'articolo di Vallaey (2010), gli ambiti della CSR coprono quattro aspetti:

- aspetto lavorativo: compiere le norme di lavoro, rispettare il lavoratore in tutti i livelli gerarchici e attuare codici di condotta secondo i principi dell'Organizzazione internazionale del Lavoro;
- aspetto economico: elaborazione di conti trasparenti e pubblici e investimenti socialmente responsabili;
- aspetto ambientale: rispetto dell'ambiente, utilizzo di marchi di qualità ecologica o esplicitazione del processo di produzione del prodotto o delle modalità di erogazione del servizio;
- aspetto sociale in generale: investimento di una percentuale dei guadagni in progetti che aiutino a migliorare il livello di vita delle persone senza risorse o sviluppare progetti vincolati con comunità in

difficoltà.

Dalla definizione di CSR, Valley evidenzia varie caratteristiche utili per comprendere anche la USR. La Responsabilità Sociale in generale si sviluppa quando un'organizzazione prende coscienza di se stessa, del suo contesto e del suo ruolo in tale contesto. Presuppone, quindi, il superamento di un focus egocentrico, ma allo stesso tempo non contrasta l'interesse dell'organizzazione perché le offre nuove opportunità di crescita. In questo modo si crea una relazione proficua, anche se poche volte coltivata, tra etica ed efficacia. Questa coscienza organizzativa deve essere, inoltre, diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, includendo tanto le persone come l'ecosistema, tanto i dipendenti come i clienti, diventando parte integrante della sua strategia globale e del suo funzionamento quotidiano. Così l'azione collettiva dell'organizzazione viene concepita come un insieme coerente e regolato che risponde alle esigenze e alle necessità di tutti coloro che in qualche modo ne sono affetti.

In sostanza, un'impresa od organizzazione socialmente responsabile:

- tiene conto delle conseguenze delle proprie azioni su pianeta, persone e profitto, secondo il concetto del *triple balance* (sfera ambientale, sociale ed economica);
- si fa guidare da un'etica democratica e solidale, affinché gli interessi degli stakeholder siano valutati al pari di quelli degli shareholder (si tratta per quanto possibile di favorire tutti allo stesso modo), attraverso un dialogo costruttivo e costante nel tempo;
- adotta una visione olistica per cui un'organizzazione cresce e ha successo in una società sana e sostenibile ed è quindi nel suo interesse fare l'interesse degli altri.

I vantaggi che derivano da quest'attitudine sono numerosi; Schneller e Thöni (2011) citano, ad esempio, il miglioramento della reputazione, l'aumento d'interesse da parte degli *stakeholder* e il conseguente aumento della visibilità; la riduzione dei costi attraverso l'utilizzo calcolato delle risorse che limita gli sprechi, l'aumento della motivazione da parte dei dipendenti attraverso l'identificazione tra i propri valori e quelli dell'organizzazione che porta a un conseguente aumento dell'efficienza lavorativa e quindi dei profitti.

1.2.1. *Shared Value*

A proposito di ciò che è stato detto finora, Porter e Kramer (2011) introducono il concetto di *shared value*, sottolineando l'idea che se l'impresa integra l'etica all'interno della sua strategia di gestione trarrà grossi vantaggi a lungo termine, ma lo deve fare in modo selettivo, perché non può accontentare tutti e tanto meno le conviene. Ma facciamo un passo indietro e ripartiamo dalle origini di questo concetto e dalla sua definizione. La competitività di un'impresa, affermano Porter e Kramer, è strettamente intrecciata alla salute della comunità su cui si basa. Da un lato perché l'impresa ha bisogno di una comunità florida affinché ci sia domanda per i suoi prodotti, ma anche per creare un ambiente di supporto. Dall'altra la comunità ha bisogno di posti di lavoro e la creazione di una situazione di benessere. Purtroppo gli economisti hanno sempre sostenuto che le imprese potessero creare valore semplicemente pensando all'aumento del loro profitto perché tale visione porta ad un aumento dell'occupazione e degli investimenti. Questa prospettiva ha permeato il modo di gestire le imprese fino ad oggi, ma il mercato globale offre una competizione sempre più spietata e i manager hanno dovuto ricorrere a riduzioni del personale o al trasferimento della produzione in regioni in cui la manodopera fosse meno costosa. I risultati non sono stati all'altezza dei sacrifici e mentre le aziende cercano di sopravvivere, le comunità che vi stanno attorno non ricavano nessun vantaggio, anzi aumenta la sensazione che vengano danneggiate, visti i tagli al personale e l'inquinamento. Il fenomeno della delocalizzazione ha portato sicuramente a un aumento del progresso nell'efficienza economica, ma ha anche spezzato il legame tra società e aziende, le quali essendo sempre più globali e multinazionali, hanno perso il vincolo con la comunità in cui si sono sviluppate, perdendo numerose opportunità per la creazione di valore per se stesse che per la società. Ma veniamo alla definizione di valore condiviso data da Porter e Kramer:

“Lo *shared value* è un insieme di politiche e pratiche che aumentano la competitività dell'impresa e allo stesso tempo migliorano le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si concentra sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra

il progresso sociale ed economico. [...] Il valore è definito in termini di benefici-costi, e non solo in termini di benefici”.

Parlando di CSR Porter e Kramer (2011) affermano che le imprese devono fare da collante tra politica e società e devono prendere come concetto guida quello della creazione di valore economico e di valore sociale allo stesso tempo, definendo obiettivi comuni. Le imprese, insomma, devono riconnettere il successo organizzativo con quello sociale, perché nel lungo termine le due cose vanno a coincidere. Connettendo meglio le imprese con il successo della società, si apriranno nuovi modi per soddisfare nuovi bisogni, acquisendo efficienza, creando differenziazione ed espandendo i mercati. L'abilità di creare valore condiviso si applica sia ai paesi con economie avanzate sia a quelli in via di sviluppo anche se attraverso opportunità diverse. Le opportunità variano anche a seconda del tipo di settore, ma tutte le imprese hanno le proprie possibilità e la linea di confine tra il for-profit e il non-profit business è sempre meno definita perché ci sono sempre più imprese che ne portano entrambe le caratteristiche.

Il punto di partenza per creare *shared value* è identificare tutti i bisogni della società, i benefici e i danni che un'impresa può incorporare nei suoi prodotti/servizi. Le opportunità non sono statiche, ma cambiano costantemente secondo l'evoluzione tecnologica, lo sviluppo economico e i cambiamenti di priorità della società. Una continua esplorazione dei bisogni di quest'ultima guiderà le imprese a scoprire nuove opportunità per la differenziazione e il riposizionamento nei mercati tradizionali, riconoscendo il potenziale di nuovi mercati prima non considerati. Le opportunità per creare valore condiviso sorgono grazie al fatto che problemi sociali possono causare costi economici alla catena di valore dell'impresa. Ad esempio, packaging troppo ingombranti e gas serra non sono solo dannosi per l'ambiente, ma anche costosi per l'impresa.

Fino ad ora abbiamo parlato di *shared value* solo per quanto riguarda le imprese private. Ma anche i governi, le organizzazioni pubbliche e le non-profit sarebbero molto più efficaci se sfruttassero il principio del valore condiviso, ovvero considerando i benefici relativi ai costi e focalizzandosi sui

risultati raggiunti invece che sui fondi spesi. Porter e Kramer dichiarano che la cosa che più sorprende è che nel settore sociale, pensare in termini di creazione di valore è ancor meno comune che nelle imprese. Le organizzazioni sociali, pubbliche e governative spesso vedono il successo solo in termini di benefici raggiunti o di denaro speso. Dovrebbero invece pensare in termini di valore e capire l'importanza di creare una rete di collaborazione con aziende e altre organizzazioni. In questo modo, infatti, è possibile costruire un sistema efficiente in cui le mancanze di uno vengono compensate dalle qualità dell'altro e viceversa, creando un vantaggio per tutti. L'errore che viene fatto più spesso è quello di vedere le imprese come nemiche della società, cercando di ostacolarle attraverso normative soffocanti che invece d'incentivare comportamenti etici, non fanno che allontanarle dalla società spingendole a cercare degli escamotage per superare i controlli e guadagnare certificazioni di sostenibilità che valgono solo sulla carta. Le norme sarebbero molto più efficaci se si introducessero dei sistemi di misurazione delle performance ambientali e introducendo standard, scanditi da fasi, che permettano alle imprese di adottare gradualmente, e quindi senza costi proibitivi, tecnologie che promuovano l'innovazione, migliorino le condizioni ambientali e aumentino la competitività. Il principio dello *shared value* è trasversale alle responsabilità del business e a quelle dei governi o della società civile. Le normative imposte dai governi, infatti, sono importanti per il buon funzionamento dei mercati, tuttavia, spesso la natura della norma è di tipo punitivo nei confronti delle imprese anziché essere d'aiuto affinché queste possano lavorare su se stesse integrando le proprie necessità con quelle della comunità. Porter e Kramer affermano che ci sono due tipi di norme: il primo sono le norme nocive, quelle che allontanano le imprese dalla creazione del valore aggiunto, che impongono determinati modi per raggiungere determinati obiettivi senza possibilità di valutare il tipo d'impresa, senza lasciare spazio all'innovazione e costringendo le imprese ad una posizione di antagonismo anche nei confronti delle norme positive, dato che finiscono per vedere tutte le norme come dei limiti alla propria crescita e quindi vi si oppongono. Questo causa un blocco del progresso perché lede la competitività delle imprese costrette a pagare sanzioni per il mancato rispetto della

legge o conti salati per adattarsi ad essa. In sostanza, sono norme che rendono difficile la creazione di valore condiviso, facendo sì che ogni parte, imprese, società e politica, veda l'altro come un ostacolo al raggiungimento dei propri obiettivi.

Il secondo tipo è costituito dalle norme ben fatte, quelle che stimolano le imprese ad avviare un circolo virtuoso di benefici reciproci rispetto alla società, attraverso l'ascolto degli stakeholder e la prioritizzazione delle tematiche di CSR che devono essere adatte al settore e al contesto in cui opera l'azienda, spingendola a puntare più sul valore condiviso di lungo termine che su un aumento del profitto a breve termine, ma senza possibilità di durata.

Il concetto di valore condiviso riconosce che i bisogni sociali e non solo quelli economici, definiscono i mercati. Inoltre, riconosce che danneggiare o indebolire la società spesso produce costi interni per le imprese, come spreco energetico, materiale di scarto da smaltire e incidenti. Il valore condiviso non riguarda, inoltre, i valori personali e non riguarda nemmeno condividere il valore già creato dall'impresa, in un approccio redistributivo come nel caso del commercio equo e solidale che si limita a pagare di più i contadini per gli stessi prodotti invece di investire in infrastrutture come strade, trasporti e tecnologie avanzate al fine di potenziare il *cluster*.

Porter e Kramer elencano quattro caratteristiche fondamentali delle normative positive:

1. determinano obiettivi sociali chiari e misurabili che riguardano l'uso dell'energia, le questioni di salute e la sicurezza (definiscono prezzi per le risorse come l'acqua che riflettono costi reali);
2. definiscono standard di performance ma non prescrivono i metodi per raggiungerli (sta alle imprese decidere il “come”);
3. definiscono i periodi in cui le imprese devono lavorare per migliorare gradualmente al fine di coincidere con gli standard, fatto che determina l'investimento o un nuovo ciclo produttivo nell'industria;
4. definiscono misurazioni universali e sistemi di report sulle performance grazie al governo che investe nelle infrastrutture per la raccolta di dati di riferimento affidabili e li analizza opportunamente.

Anche l'azione dei governi, quindi, è fondamentale per la creazione di valore e ciò implica una connessione forte tra i tre poli del valore sociale: governo, imprese/organizzazioni e comunità. È fondamentale che questi tre collaborino invece di contrastarsi, sia per la crescita umana ed economica del paese sia per neutralizzare quelle organizzazioni che invece lucrano a danni della società.

Ma allora come si crea lo *shared value*? Creare valore sociale significa dare impulso alla crescita economica attraverso la creazione di benefici sociali. Secondo le parole di Bertele, riportate da Porter e Kramer, la CSR per creare valore non deve essere superficiale e “cosmetica”, ma deve essere intrecciata alla strategia finanziaria e le due devono essere una a sostegno dell'altra. L'azienda deve essere in grado di individuare le sue opportunità di creazione di valore, selezionando gli ambiti in cui opera e lasciando ad altri quelle in cui non può mettere al servizio della società la sua esperienza e conoscenza. Questo le permetterà non solo di creare benefici per la comunità in cui si trova, ma anche di ottenere dei vantaggi economici. Nel caso di imprese private gli elementi per produrre valore condiviso sono il potenziamento del *cluster* per risparmiare risorse e aumentare l'efficienza, la creazione di nuovi prodotti e servizi che soddisfino nuovi bisogni della società i quali a loro volta produrranno la necessità di creare altri prodotti e servizi di supporto e/o di evoluzione ai primi. È importante sottolineare che ogni impresa ha le proprie peculiarità che vanno tutte prese in considerazione nel processo di elaborazione di una strategia di creazione del valore, per essere certi che il valore venga creato per tutti e non solo per gli stakeholder (a svantaggio dell'impresa) o solo per l'impresa (a svantaggio di tutti gli stakeholder). La creazione di valore condiviso crea nuove forme di cooperazione producendo un circolo virtuoso di soluzioni brillanti, competenze e risorse trasversali rispetto ai confini profit/non-profit e pubblico/privato.

La difficoltà di applicare questa formula che mescola principi dell'impresa privata con principi dell'organizzazione sociale è data dalla storica opposizione tra le due fazioni e dalla diversa preparazione che le figure professionali che appartengono alle due categorie hanno acquisito. È difficile concepire che le due possano camminare assieme in un percorso di crescita e di supporto

reciproco e infatti, dicono Porter e Kramer, pochi manager sono in grado di comprendere questioni sociali e ambientali e i responsabili del settore sociale non hanno quella mentalità imprenditoriale per creare e implementare modelli di valore condiviso. Questo ci rimanda direttamente a uno dei compiti dell'università socialmente responsabile: è necessario che le facoltà di business smettano di trasmettere la visione ristretta del capitalismo, adottando un approccio globale e interdisciplinare che educi all'uso efficiente di tutte le forme di risorse ed elaborando un nuovo modo di concepire la catena di valore.

Secondo Porter e Kramer (2007), affinché le organizzazioni si convincano del vantaggio derivante dall'implementazione strategica della CSR, occorre concentrarsi sulla sinergia tra impresa e società, invece che sulle tensioni tra le due. Dalla nascita del concetto di CSR il dibattito a favore dell'adozione di quest'ultima si è sempre basato su quattro argomentazioni principali: obbligo morale, sostenibilità, licenza a operare e reputazione. Tuttavia, secondo Porter e Kramer, ognuna di queste ragioni ha dei limiti e non basta a giustificare lo sforzo che un'impresa deve operare per integrare la CSR nel suo piano aziendale. Partendo dalla prima, l'obbligo morale, Porter e Kramer commentano che l'impresa non si basa su imperativi assoluti per fare le sue scelte, ma su un'analisi tra valori, interessi e costi, per cui l'idea di avere la coscienza pulita non è sufficiente.

Per quanto riguarda la sostenibilità, manca una guida basata su analisi reali che aiutino le aziende a non perdersi nell'ampiezza dell'aggettivo "sostenibile" e a capire, attraverso un percorso razionale e calcolato, quanto sia possibile risparmiare sui costi utilizzando energia rinnovabile.

L'approccio basato sulla licenza a operare risulta più pragmatico dei precedenti perché spinge l'impresa a individuare i conflitti d'interesse con gli stakeholder, dato che sono questi ultimi a dare il proprio bene stare all'azienda affinché possa esistere. Tuttavia, l'impresa non ha le risorse per accontentare tutti e finirebbe per attuare interventi di CSR puntuali e fine a se stessi, finalizzati solo a placare gli animi, invece di selezionare gli stakeholder o le iniziative di CSR più affini alla sua *mission* al fine di creare *shared value*.

Infine l'approccio basato sull'immagine dell'azienda si concentra sull'obiettivo di soddisfare superficialmente il pubblico, ma è molto difficile stabilire una correlazione diretta tra azioni di CSR, buona reputazione e aumento delle vendite.

In sostanza tutte e quattro le visioni hanno un punto debole in comune: danno per scontato che società e imprese abbiano interessi divergenti, invece di focalizzarsi sulle peculiarità di ogni azienda e al modo in cui questa può essere utile alla società e viceversa. Occorre, quindi, operare un'integrazione tra queste due dimensioni solo apparentemente inconciliabili: l'impresa deve funzionare come un organo dell'organismo società; deve cioè fare la sua funzione specifica al meglio, coordinandosi allo stesso tempo con quelle degli altri componenti. Quando parliamo di CSR è, infatti, fondamentale trasmettere alle imprese, e alle organizzazioni in generale, l'importanza di svilupparsi all'interno di una società sana. Pensiamo, ad esempio, all'educazione: un'istruzione valida fornisce le imprese di professionisti brillanti da integrare nel loro staff; oppure pensiamo all'assistenza sanitaria: persone più sane salteranno meno turni di lavoro; o le pari opportunità: se non c'è discriminazione, il bacino di risorse umane in cui pescare sarà più ampio a vantaggio dell'impresa. Tutto ciò vale chiaramente anche per la sicurezza sul lavoro e dei prodotti, il risparmio energetico e la legalità. Una società sana dà luogo a una domanda crescente perché più sale l'asticella del benessere, più benessere viene richiesto di soddisfare e le imprese possono trovare in tutto ciò un terreno fertile per nuovi prodotti/sevizi. Allo stesso modo una società sana ha bisogno di imprese di successo che creino posti di lavoro, ricchezza e innovazione. Questa interdipendenza tra business e società svela la chiave di volta di un tipo di crescita diverso: più sostenibile, duratura e profonda.

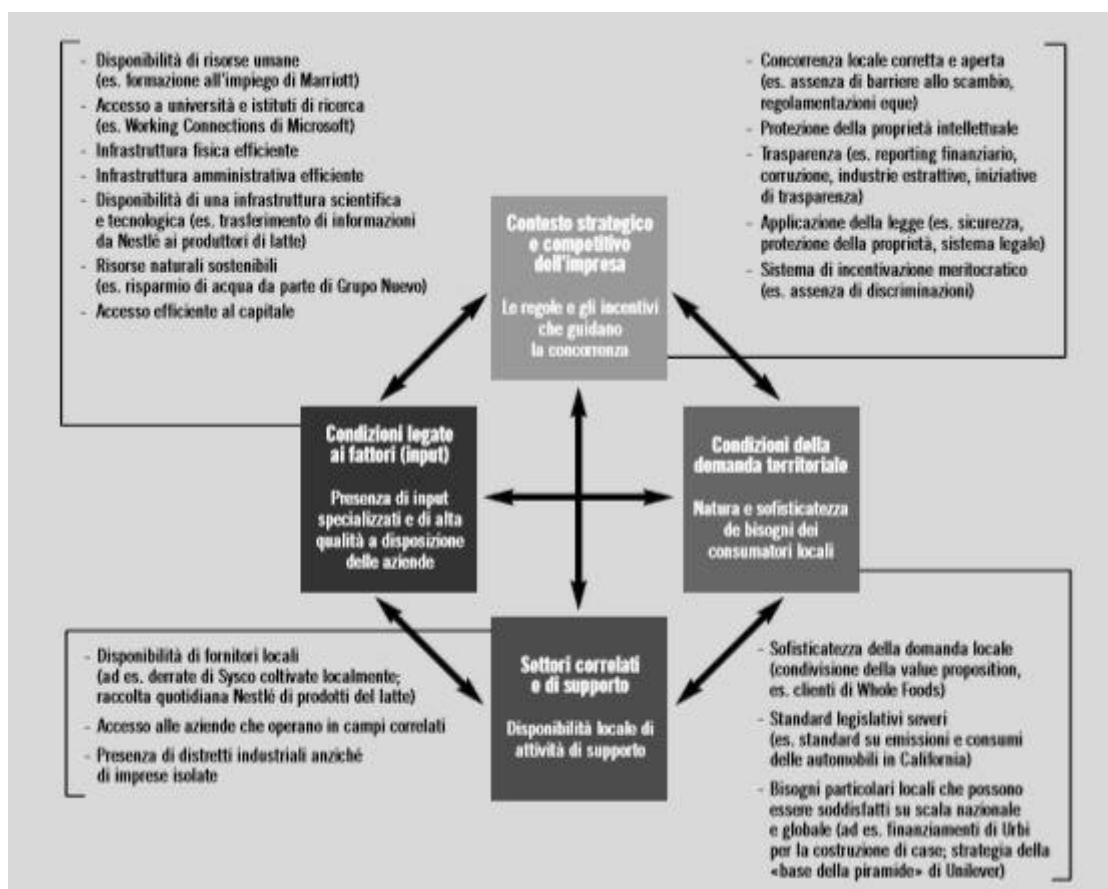
Per applicare concretamente la CSR al fine di realizzare *shared value*, occorre la stessa rigorousità analitica che si applica nella strategia finanziaria di un'impresa, partendo dalla catena del valore della stessa. La catena del valore è un insieme limitato di processi che costituiscono globalmente l'attività di un'organizzazione. Secondo la teorizzazione di Porter, questi processi sono 9, 5 primari e 4 di supporto. I primi si dividono in logistica in ingresso, ovvero gestione dei flussi di beni materiali verso

l'interno; attività operative di produzione di beni e/o servizi, logistica in uscita, ovvero gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno; marketing e vendite; assistenza al cliente e servizi. I secondi si dividono in approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie per il miglioramento del prodotto e dei processi e, infine, attività infrastrutturali come pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale. In ognuno di questi processi l'impresa può provocare esternalità positive o negative su suoi stakeholder interni ed esterni e deve perciò operare un'analisi che le permetta di tenerle sotto controllo in modo da garantire la salute del contesto competitivo per il bene di tutti. Tali esternalità dipendono dal luogo in cui si trova l'organizzazione (la stessa impresa collocata in due punti geografici diversi, darà effetti diversi) e dal momento storico in cui essa si trova collocata, dato che gli impatti cambiano con il passare del tempo, man mano che cambiano gli standard, perciò è necessario identificare non solo gli effetti presenti, ma anche quelli futuri. Oltre all'analisi della catena del valore è fondamentale che l'impresa scelga le questioni sociali a cui dedicarsi non in base a quanto renderanno l'azienda meritevole agli occhi degli stakeholder, ma in base al valore condiviso che possono creare. Secondo Porter e Kramer le questioni sociali si dividono in tre categorie:

1. Questioni sociali generiche, importanti per la società, ma che l'azienda non influenza direttamente e da cui non è influenzata. Molto spesso, infatti, le imprese attuano delle iniziative di *charity* che non hanno nessun legame con la loro attività, senza ragionare sul fatto che sarebbe molto più vantaggioso per tutti se analizzassero i difetti della loro catena del valore, o comunque creando valore condiviso a partire dal settore in cui operano. Per farlo è però necessario che le imprese smettano di stare sulla difensiva, accogliendo l'approccio all'interno della loro strategia aziendale globale e soprattutto integrandola in essa, eliminando quelle iniziative superficiali e poco efficaci, finalizzate solo a migliorare la reputazione dell'azienda.
2. Impatti sociali della catena di valore: questioni sociali su cui l'impresa influisce direttamente.
3. Dimensioni sociali del contesto competitivo, ovvero i fattori dell'ambiente esterno che influiscono

sulla competitività dell'impresa e che hanno un ruolo sul piano strategico e operativo. Non ha senso, infatti, concentrarsi sulla *stakeholder satisfaction* per cercare di creare un'immagine positiva; ciò che occorre fare è rendersi conto che le analisi finanziarie operate dai manager devono essere integrate dall'analisi della catena di valore e del contesto competitivo, perché solo in questo modo verrà creato un vantaggio continuativo e sostanziale per tutti. La CSR come la spiegano Porter e Kramer vuole definire le influenze operate sul contesto sociale dalla catena del valore, siano esse positive o negative, ma anche determinare le opportunità che ci sono nel contesto competitivo dell'impresa. Questo significa capire quali sono gli elementi esterni all'impresa che influiscono positivamente e negativamente sulle performance della stessa. Porter e Kramer propongono il modello del diamante (Fig. 1) per spiegare come gli utili di un'azienda dipendano da numerosi fattori socio-ambientali che, se sfruttati nel modo corretto, possono creare valore condiviso:

Fig. 1 – Il Modello del Diamante (Porter e Kramer, 2007)



1. La prima faccia del diamante rappresenta il contesto strategico e competitivo dell'impresa: quali regole e quali incentivi definiscono le dinamiche della concorrenza?
2. La seconda faccia del diamante è la domanda territoriale: i consumatori del luogo geografico in cui si trova l'azienda usufruiscono del prodotto da essa offerto? In che modalità e in che misura?
3. La terza faccia è quella legata agli input di produzione: l'azienda ha a disposizione per realizzare i suoi prodotti materie prime di qualità vicine al luogo geografico in cui si trova?
4. Infine, come ultimo fattore abbiamo quello dei settori correlati o di supporto: ad esempio sarebbe molto utile per un'azienda essere parte di un distretto invece che essere isolata, in modo da poter ammortizzare i costi dei trasporti.

Quindi, da un lato i manager finanziari devono essere consapevoli dei rapporti esterno-interno; dall'altra i manager che si occupano di CSR devono conoscere approfonditamente tutte le attività che rientrano nella catena del valore. Purtroppo, questo processo è ostacolato da una mentalità radicata nei manager finanziari che non credono nei vantaggi sostanziali che può dare all'azienda l'impegno sociale in termini di creazione di valore condiviso. L'istruzione universitaria, in questo senso, ha il compito di educare i futuri manager a considerare anche i fattori sociali e non solo finanziari nella strategia. In questo modo si passerebbe da una CSR reattiva, che prevede e mitiga i danni inferti dal business alla società, a una CSR strategica, più selettiva, che sceglie solo le cause sociali che consistono in un'opportunità per avere un impatto realmente significativo sulla società e conseguire un vantaggio competitivo.

La CSR non consiste solo nel concentrarsi sugli errori commessi dalle organizzazioni e dalle imprese e nemmeno significa offrire aiuti economici ad associazioni umanitarie locali, ma slegate da qualsiasi azione strategica. La CSR consiste nel trovare le chiavi del valore condiviso ed essere in grado di utilizzarle per aprire le porte ad una collaborazione sinergica tra impresa, governo e società. È fondamentale riportare una citazione di Porter e Kramer che spiega in modo esemplare ciò che è stato detto finora: “Le ONG, i governi e le imprese devono smettere di pensare in termini di responsabilità

sociale d'impresa e iniziare a pensare in termini di integrazione sociale dell'impresa". La prima infatti denota un atteggiamento unidirezionale da parte dell'impresa nei confronti della società, la seconda invece trasmette l'idea di un movimento da parte dell'impresa verso la società, ma anche viceversa, al fine di incontrarsi e intrecciarsi in un piano strategico sorretto da una visione globale dell'attività dell'organizzazione.

I due studiosi continuano sottolineando l'importanza di non vedere la CSR come un limite, una punizione all'attività dell'azienda e nemmeno come una superficiale campagna di relazioni pubbliche, ma al contrario come un'opportunità imperdibile di aumentare la propria crescita finanziaria e reputazionale. Infine, concludono, è chiaro che le imprese non possono essere responsabili di guarire tutti i mali della società, perché non sarebbe né possibile, né sensato; ciò che devono fare le imprese è selezionare delle problematiche sociali inerenti alla loro attività o in cui pensano di poter dare il loro contributo, grazie al proprio *expertise* in un determinato settore. Questo farà sì che si sviluppi un circolo virtuoso tra impresa e società che accrescerà il valore condiviso da entrambi.

Sempre parlando di valore sociale, Martelli (2007) afferma che è fondamentale abbandonare il paradigma individualista dell'*homo oeconomicus*, ma anche quello olistico dell'*homo sociologicus*, perché nessuno di questi è realistico. Bisogna invece adottare l'approccio del "paradigma relazionale" che ci aiuta a comprendere meglio il tema del valore sociale dell'impresa. Secondo Martelli, il concetto di CSR nasce già negli anni '40, ma acquisisce importanza solo oggi per due motivi fondamentali. Il primo è quello dei limiti degli approcci conoscitivi dominanti rispetto alla responsabilità d'impresa, mentre il secondo è costituito dalle nuove tecnologie nel campo della comunicazione e dalle politiche di *welfare*. Partendo dal primo motivo, i seguaci dell'approccio razionale (contrario all'approccio relazionale) avanzavano la tesi dell'Ir-responsabilità delle imprese il cui unico ruolo era quello di creare valore economico, esauendo in ciò tutto la loro funzione sociale. Allo stesso modo, ma sul lato opposto, i seguaci dell'approccio della complessità dei sistemi sociali hanno difeso la tesi dello sgravio di responsabilità: "nell'ambito delle grandi organizzazioni private

e pubbliche della società moderna, che regolano i rapporti con l'ambiente sociale in base a norme stabilite autoreferenzialmente, è estremamente difficile l'imputazione delle decisioni e si produce, di fatto, uno sgravio di responsabilità per i dirigenti e per l'impresa stessa" (Martelli, 2007). Queste due visioni insieme hanno avuto l'effetto di impedire un focus sul tema della CSR, rallentando il processo che l'ha resa oggi una risorsa per le aziende e per la società. Per quanto riguarda il secondo motivo, non è difficile intuire che le politiche di *welfare state* a partire dagli anni '80 e le nuove tecnologie nel campo della comunicazione hanno moltiplicato gli stakeholder e hanno costretto le imprese a essere più trasparenti nei confronti di questi ultimi, facilitando l'attività di denuncia dei costi sociali secondari dovuti alle imprese orientate al solo profitto. A questo proposito Martelli (2007) dichiara: "nella prospettiva dischiusa dall'emergente paradigma relazionale, la rendicontazione sociale necessita della comunicazione e ciò non in funzione strumentale ovvero come mera attività di supporto, ma come necessità intrinseca. Si può dire che la comunicazione è una forma stessa della relazione e questa verità sta imponendosi nell'attuale società della comunicazione globale". Quest'aspetto è visibile in tutta la sua evidenza attraverso il bilancio sociale, strumento di rendicontazione per eccellenza di cui parleremo nei prossimi capitoli, il quale si è rivelato una strategia vincente per rinnovare il rapporto con la società, convertendosi da strumento di rendicontazione "dall'alto" a strumento partecipativo.

Traslando questi concetti all'ambito accademico, possiamo ragionare sul fatto che l'università non potrà forse essere "accusata" di orientamento esclusivo al profitto, ma potrebbe preoccuparsi maggiormente di sensibilizzare anche a livello civile e umano i futuri professionisti, al fine di costruire quella consapevolezza e quel senso civico che spinga ciascuno, in base al proprio ambito di studio, a portare il proprio contributo alla crescita economica e civile della società. Il concetto di sistema relazionale espresso da Martelli può, quindi, essere esteso al mondo universitario, in termini di relazione tra professori e studenti, studenti e società, società e professori, in una rete interdisciplinare e inter-esperienziale che produca una ricchezza che nessun corso di laurea da solo

può insegnare: il valore sociale, appunto.

Sempre Martelli (2007), citando la World Bank, afferma che le istituzioni pubbliche dal canto loro svolgono alcune funzioni utili affinché le imprese migliorino il proprio impegno nella CSR:

- la prima funzione è di tipo regolativo dato che le istituzioni impongono norme a cui le imprese devono attenersi al fine di mantenere degli standard di sostenibilità accettabili;
- la seconda funzione è quella agevolativa/collaborativa dato che le istituzioni stimolano con iniziative e aiutano con finanziamenti le aziende disposte ad integrare nella loro strategia aziendale i valori della CSR.
- al terzo posto troviamo la funzione legittimante esercitata dalle istituzioni attraverso premi e attestati che riconoscono lo sforzo delle imprese nell'intraprendere il cammino della CSR.

Martelli sostiene, quindi, che le istituzioni possano determinare dei regolamenti specifici per la CSR, in modo che ogni suo aspetto venga monitorato in maniera dettagliata e possa essere comunicato in modo più trasparente. Questo migliora l'influenza che l'azienda stessa avrà sui suoi gruppi d'interesse dato che, come afferma Groeneveld (2007), un maggior rigore porta a una maggiore trasparenza e quindi a una comunicazione più onesta che a sua volta dà come risultato un aumento di fiducia tra stakeholder e organizzazione e quindi un aumento di valore sociale. Al contrario, continua Groeneveld, le asimmetrie informative, non sono un vantaggio per le aziende, anzi, interferiscono nel processo di creazione della fiducia. Questo significa che basta un solo evento negativo per rovinare la reputazione di un'organizzazione anche se questa ha mantenuto un comportamento eticamente corretto per la maggiore. Celare alcune informazioni, o mentire riguardo ad altre, può essere estremamente dannoso dato che gli eventi negativi sono più memorabili, visibili e considerati più affidabili di quelli positivi. Groeneveld conclude dicendo che il valore sociale dipende dal desiderio di cooperazione tra organizzazione e utente per creare un futuro comune. Il problema è che le imprese danno troppo peso al versante finanziario nei loro bilanci, senza tener conto di quello ambientale e sociale; in questo modo non c'è nessun terreno comune nel quale coltivare dei valori condivisi con i

propri stakeholder che non potranno perciò identificarsi con la missione e la visione dell'azienda o sviluppare un senso di appartenenza nel caso dei dipendenti. La conseguenza di ciò è la mancanza di appoggio da parte dei gruppi d'interesse dato che questi non considerano l'organizzazione degna di fiducia.

1.2.2. Come distinguere tra impegno sostenibile e filantropia opportunistica

Da cosa capiamo se un'azienda è davvero interessata a creare valore sociale o è semplicemente interessata a sfruttare i benefici in termini reputazionali che trae da un'integrazione superficiale della CSR nella propria strategia operativa? Bonanni (2015) riporta i risultati di una ricerca elaborata da Mario Molteni, Matteo Pedrini e Stefania Bertolini, intitolata “Le unità di CSR delle grandi imprese italiane” da cui si evince che il tipo di collocazione dell'unità di CSR (ammesso che esista) all'interno dell'organigramma aziendale, rivela molto sulla considerazione che l'impresa ha di questa funzione. Bonanni racconta che esistono tre tipologie di inserimento della CSR nell'organigramma di un'organizzazione: dedicata, abbinata e ospitata. Ci sono, inoltre, tre fattori da tenere in conto per rilevare il livello d'importanza che la CSR esercita all'interno di una determinata azienda. Questi fattori sono:

- il tipo di unità che se ne occupa;
- il grado di vicinanza con il vertice aziendale;
- le dimensioni;
- la denominazione (c'è un'unità chiamata CSR o c'è qualcuno che se ne occupa, ma non c'è un'unità dedicata? Oppure c'è ma è affiancata ad altre funzioni? In questo senso è possibile rilevare anche le parentele tematiche e quindi il modo in cui l'azienda ha deciso di gestire la CSR).

Bonanni sintetizza dicendo che il 78,6% delle imprese analizzate ha un'unità dedicata (le imprese analizzate erano 28 in totale, selezionate tra le più importanti d'Italia), ciò significa che c'è un'unità che si occupa esclusivamente della CSR anche se i nomi delle unità sono diverse in ogni impresa

(“Corporate Social Responsibility”, “Funzione sostenibilità”, “Group sustainability”, “Sostenibilità” o “Sustainable development department” o “Team sostenibilità”). Per quanto riguarda invece la tipologia delle abbinate, la sigla CSR compare a fianco di un'altra funzione aziendale. Le più quotate sono “CSR e Internal Auditing”, oppure “CSR e Gestione dell'Innovazione”. Questo significa che chi si occupa di Internal Auditing si occupa anche di CSR, oppure si occupa di Gestione dell'Innovazione e di CSR. Infine, alcune aziende hanno optato per una CSR ospite all'interno di un'altra unità aziendale. In questo caso accade che ci sia un esperto o un team che lavora sulla CSR, ma l'unità in cui sono inseriti non ne porta il nome. La seguente tabella sintetizza le tre tipologie appena esposte:

Tab. 2 – Unità dedicata, abbinata e ospitata

Unità dedicata	Unità abbinata	Unità Ospitata
Vi è unità organizzativa che si occupa esclusivamente di CSR	La CSR si trova in un'unità che si occupa anche di altre funzioni (internal auditing, gestione dell'innovazione);	C'è un collaboratore o un'unità di lavoro che si occupa anche di CSR, ma opera in un'unità che non contiene la parola CSR.

Abbiamo anticipato precedentemente che anche la distanza tra il dipartimento CSR e il vertice aziendale è un buon indicatore dell'importanza che viene data alla responsabilità sociale dell'azienda. In genere, dalla ricerca riportata da Bonanni, emerge che nel caso delle unità di CSR istituzionalizzate (dedicate o abbinate), la maggioranza di esse risponde direttamente al presidente dell'azienda o al vice, mentre nel caso di quelle ospitate, risulta che il responsabile CSR è anche a più di quattro livelli di distanza dal vertice dell'organigramma aziendale. Infine, in base al tipo di collocamento organizzativo della CSR è possibile capire che tipo d'impronta si vuole dare al proprio impegno sostenibile. Qui di seguito riportiamo i casi elencati da Bonanni:

- Risk management: l'unità di CSR dipende da funzioni che hanno nel loro nome le parole “audit”, “risk management”, “compliance” e “HSE”. In questo caso traspare il tentativo dell'azienda di orientare la propria CSR verso le aspettative dei gruppi d'interesse in modo da evitare o per lo meno contenere rischi e crisi organizzative.

- CFO: in questo caso l'unità di CSR è alle dirette dipendenze del responsabile dell'area finanza, amministrazione e controllo, perciò si deduce che l'obiettivo di quest'azienda sia quello di integrare le performance non finanziarie con la strategia aziendale generale, magari introducendo un bilancio sociale.
- Affari istituzionali: in questo caso le unità di CSR rispondono a una direzione che si occupa anche di “affari istituzionali”, “public affairs” o “stakeholder relations”. Ciò dimostra che l'azienda è interessata alla gestione delle relazioni con i gruppi d'interesse e mira ad una strategia dove le aspettative di questi possano essere integrate nel piano aziendale attraverso un dialogo che crei *engagement*.
- Comunicazione: l'unità di CSR è integrata nel dipartimento di comunicazione. È chiaro che in questo caso l'azienda vuole esprimere l'importanza della CSR come strumento per accrescere la propria reputazione e la propria immagine. Una visione, quindi, strumentale che sfocia nella filantropia.
- Risorse umane: in questo caso la CSR viene concepita in un'ottica di responsabilità interna rispetto ai diritti dei propri dipendenti e all'ambiente lavorativo.
- CSR alle dirette dipendenze del *Chief Operating Officer*: questo collocamento interpreta la sostenibilità come impegno riferito alla produzione, in questo caso con una generale attenzione agli aspetti ecologici.

1.3. Responsabilità, valore sociale e comunicazione nelle istituzioni pubbliche e nelle organizzazioni non-profit

Marcon (2007) definisce il valore sociale come il risultato derivante dall'equazione $\Sigma \text{benefici sociali} [\text{interni} + \text{esterni}] - \Sigma \text{costi sociali} [\text{interni} + \text{esterni}]$. Questo significa che le organizzazioni pubbliche e non-profit devono creare valore attraverso la combinazione di valore interno ed esterno aiutando tutti i cittadini, dipendenti e non, a soddisfare i loro interessi.

Il valore sociale (valore pubblico) comprende

- l'utilità per gli utenti
- l'utilità per i cittadini (cioè per la società)
- il "capitale sociale" (fiducia/legittimazione).

È quindi fondamentale riconoscere l'importanza della rendicontazione sociale e della CSR anche per le imprese pubbliche e non-profit. Perché tale concetto deve valere solo per le imprese private? Il fatto che un'organizzazione sia pubblica non significa che di per se stessa sia socialmente responsabile; per questo si insiste sempre più affinché le pratiche di CSR diventino parte integrante anche dell'amministrazione pubblica, sebbene non si debba trascurare la diversità dei fini e del prodotto. Marcon, infatti, ammette che da un lato le organizzazioni pubbliche devono adottare principi e strategie della CSR, ma dall'altra è vero anche che i fini dell'impresa privata "tradizionale" sono essenzialmente individualistici, diversamente da quelli collettivi della pubblica amministrazione. Inoltre, nel caso dell'azienda privata, il prodotto, nella dimensione economica della CSR, è misurato dal suo valore aggiunto, segnalato dal meccanismo dei prezzi di mercato. La pubblica amministrazione, invece, produce valore sociale (valore pubblico), largamente generato al di fuori di tale meccanismo dei benefici individuali, ottenuti dagli utenti dei servizi pubblici gestiti in ottica commerciale (cioè fatti pagare interamente agli utenti stessi).

L'applicazione dei principi di CSR alle organizzazioni pubbliche può essere ottenuto abbastanza agevolmente nel caso di servizi di carattere particolare e divisibili. Negli altri casi, come di fronte a servizi di carattere generale e indivisibili o di fronte a servizi che, pur avendo natura di beni individuali, non sono gestiti in ottica commerciale, la logica privata di misurazione del valore è inservibile. Per di più, vi sono comunque dimensioni di valore sociale (valore pubblico) che sfuggono sempre, per loro natura, alle misurazioni utilizzate per determinare il valore privato (effetti di "impatto sociale" o "utilità per i cittadini" e "fiducia/legittimazione")

Un'altra differenza tra istituzioni pubbliche, aziende e non-profit, continua Marcon, si riscontra nella

comunicazione: essi comunicano il valore sociale con obiettivi diversi. Da un lato le istituzioni e tutti i soggetti pubblico-privati che erogano servizi a valenza “pubblica” comunicano il valore sociale nell’ottica della soddisfazione delle esigenze dei cittadini e della loro partecipazione; dall’altro le imprese e il non-profit comunicano con l’obiettivo di accreditare il proprio ruolo sociale e rafforzare la relazione con la comunità di riferimento.

Pira (2007) sullo stesso argomento dichiara che tra le aziende, la pubblica amministrazione e le organizzazioni non-profit, si sta diffondendo un nuovo concetto “la relazionalità consapevole”. Cosa significa? Si tratta della presa di coscienza da parte delle istituzioni come delle imprese, della necessità di stringere relazioni con i diversi attori della vita sociale. Occorre un riconoscimento reciproco e un interesse per il bene della società. Pira parla di una pubblica amministrazione che mira a soddisfare il cliente fornendo il suo servizio senza accontentarsi di fare il minimo indispensabile, ma che “investe per realizzare prodotti e servizi, conosce il rapporto costi benefici, la qualità erogata, l’efficienza e l’efficacia dell’organizzazione preposta alla gestione del servizio.” Non può essere valutata l’azione solo dal versante finanziario, ma anche da quello della soddisfazione delle aspettative e delle necessità degli utenti per migliorare la loro qualità di vita attraverso il monitoraggio dell’interazione cittadino-istituzione. Il cittadino deve essere ascoltato e le sue richieste devono servire da guida nel processo di crescita e miglioramento, per cui è importante creare nella collettività la consapevolezza che il contributo di ogni attore sociale è necessario. Non si parla più d’informazione, quindi, ma di comunicazione partecipativa, con lo scopo di fissare con i cittadini gli obiettivi del programma d’intervento, attraverso un documento come il bilancio sociale che espliciti questo dialogo e ne getti le basi solide affinché venga perpetuato anche in futuro.

In sintesi, afferma Pira, “il bilancio sociale diventa strumento di *governance* e amministrazione trasparente rispetto all’azione amministrativa svolta perché esplicita le finalità dei programmi e delle azioni; misura i risultati raggiunti e li confronta rispetto a quelli attesi; comunica l’identità dell’ente riaffermando la sua funzione sociale; attiva il processo di relazione e di partecipazione con il cittadino;

rende conto dell'impatto sociale e ambientale.”

Le imprese, invece, comunicano con l'obiettivo di accreditare il proprio ruolo sociale e rafforzare la relazione con la comunità di riferimento, aspetti che tuttavia sono ancora considerati secondari rispetto al profitto, diversamente dalle istituzioni pubbliche, per cui il servizio del cittadino è (o dovrebbe essere) l'obiettivo primario. Le imprese, quindi, comunicano per rafforzare la loro reputazione e la legittimità del loro posto all'interno della società.

Per quanto riguarda, infine le organizzazioni non-profit lo scopo della comunicazione è quello di comunicare il raggiungimento o meno degli obiettivi, dato che esse si basano sulle donazioni e sul supporto della comunità alla quale devono quindi giustificare le proprie attività. La trasparenza in questo senso “genera un ritorno in termini di reputazione, rafforza i legami con la comunità, diventa strumento di attrazione di nuovi donatori” (Pira, 2007). Pira sostiene che la comunicazione e il dialogo tra società e istituzioni/organizzazioni sono espressione del diritto di cittadinanza perché testimoniano la partecipazione consapevole e informata alla vita pubblica del proprio paese. Per questo le istituzioni pubbliche (tra cui molte università) dovrebbero imparare a comunicare con trasparenza i propri valori e il tipo di relazione che vorrebbero con i cittadini, una relazione in cui tutti sono coinvolti a seconda del loro ruolo, utilizzando strumenti adatti che la ricerca e la didattica devono impegnarsi a fornire.

1.4. Definizione di *University Social Responsibility (USR)*: sostenibilità, etica e impegno civile

Tutto ciò che è stato detto finora sulla CSR vale allo stesso modo anche per la responsabilità sociale dell'università. Secondo Moggi (2015) il termine *University Social Responsibility* è nato di recente e consiste in una declinazione della CSR applicata agli atenei. In realtà, continua la ricercatrice, USR è un'abbreviazione di USR&S ovvero “*University Social Responsibility & Sustainability*” termine utilizzato alla conferenza queste tematiche, organizzata dall'Asean University Network. Secondo Vallaey (2010), negli ultimi anni anche l'università, come l'impresa, ha dovuto superare la concezione filantropica dell'impegno sociale, abbracciando il paradigma della Responsabilità Sociale

Universitaria e andando oltre la semplice campagna di charity per accrescere la propria visibilità e il proprio prestigio. Valley (2010) puntualizza che la USR non è impegno etico unilaterale, ma la risposta necessaria a doveri sociali e ambientali nei confronti della società, mediante il trattamento degli impatti negativi che l'università produce e che possono essere individuati e convertiti in contributi positivi. La USR è quindi la presa di coscienza da parte di un ateneo dell'impatto che le sue attività esercitano in modo più o meno diretto sui propri stakeholder, sia interni, docenti studenti e personale TA, che esterni, Stato, famiglie, imprese e, più in generale, società. Per "attività" non si intendono solo didattica e ricerca, ma anche terza missione e modalità di *governance*. Nessun elemento costitutivo dell'istituzione, infatti, può essere immune dal principio di responsabilità sociale: dal docente che forma le classi dirigenti del futuro, al ricercatore che s'impegna in progetti di rilevanza sociale, al personale TA che gestisce con trasparenza ed efficienza la macchina istituzionale; l'attitudine e le competenze di ciascuno provocano in modo più o meno consapevole delle esternalità che possono essere positive, ma anche negative, e vanno, perciò, monitorate. Non si parla, quindi, di progetti sociali fine a se stessi, che per quanto ammirevoli, hanno una rilevanza superficiale e non servono a risolvere alla radice le problematiche interne al sistema universitario italiano e quelle sociali che ne derivano. Si parla piuttosto di avviare un cambiamento istituzionale, ma anche e soprattutto culturale degli atenei italiani che manifestano oggi più che mai l'esigenza di ritrovare con la società un equilibrio, un contatto e una comunione d'intenti, tornando ad essere una guida e insieme uno strumento per lo sviluppo economico e civile. Secondo Dominguez (2009) la USR è un nuovo modo di funzionare dell'università, un nuovo modo di fare e comportarsi basato su una relazione più fluida e diretta dell'università con il suo contesto socio-culturale, per cui prende in considerazione le ripercussioni e le aspettative che l'attività dell'università genera tanto in chi ne fa parte (docenti, personale di amministrazione, studenti) come nella società. Schneller e Thöni (2011) chiariscono che il concetto di USR può essere concepito in due modi:

“on the one hand, it (la USR) was understood as the multifaceted role of today's universities, such as

research and higher education for political, economic, ecological, technical, cultural and other advancement of societies. On the other hand, social was interpreted in its stricter sense, touching on aspects relating to equity (in access, etc.)”.

Ciò significa che la responsabilità sociale non riguarda più solo le imprese private, ma anche quelle pubbliche come l'università, la quale non può permettersi di considerarla un'appendice del proprio programma, ma deve porla al centro dei propri obiettivi come lo sono la formazione dei giovani e la trasmissione di conoscenza, dato che l'università dovrebbe formare i futuri professionisti che operano nelle imprese (le quali dovranno essere socialmente responsabili), i futuri cittadini, che dovranno promuovere democraticamente i diritti umani, e i futuri politici che avranno il compito di realizzare una società florida ed equilibrata (Carrasquero, 2008).

Vallaey (2014) sostiene che la Responsabilità Sociale Universitaria derivi dalla Responsabilità Sociale delle Organizzazioni, definita nel novembre 2010 dall'ISO (International Organization for Standardization, in italiano, Organizzazione Internazionale per la Normazione), allo scopo d'incoraggiare le organizzazioni di tutto il mondo a contribuire allo sviluppo sostenibile, andando oltre il mero rispetto delle leggi. La norma offre la seguente definizione di responsabilità sociale:

“Responsabilità da parte di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che contribuisca allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere della società; tenga conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; sia conforme alla legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; sia integrata in tutta l'organizzazione e messa in pratica nelle sue relazioni”. La norma elenca infine i sette principi della responsabilità sociale: responsabilità di rendere conto (*accountability*), trasparenza, comportamento etico, rispetto degli interessi degli stakeholder, rispetto del principio di legalità, rispetto delle norme internazionali di comportamento, rispetto dei diritti umani (Fonte: Sito web Unioncamere). Allo stesso tempo l'università, in quanto istituzione educativa, ha una responsabilità sociale forse maggiore rispetto a organizzazioni di altra

natura e deve perciò sviluppare un percorso autonomo e specializzato che tenga conto del proprio peso in quanto formatrice di cittadini.

Carrasquero (2008) definisce la USR come una strategia di gestione dell'università che, cercando di mantenere un approccio olistico, cerca di mettere a punto iniziative interdisciplinari (sinergia tra facoltà e dipartimenti universitari) e inter-istituzionali (associazione e cooperazione tra università e altre istituzioni) per far sì che la didattica e la ricerca si arricchiscano dei saperi e delle esperienze del contesto. In questo processo l'università riconosce le caratteristiche, la cultura, le potenzialità, le necessità e le domande del mondo esterno, aprendosi a tutte le forme possibili d'interazione con il settore sociale, con i governi locali e nazionali, con gli organismi non governativi, con le organizzazioni popolari e con il settore produttivo.

A proposito di relazioni con l'esterno, non risulta facile tracciare una linea di confine tra coloro che vengono influenzati dalle attività dell'università (gli stakeholder) e coloro che invece non lo sono, dato che potenzialmente l'educazione e la cultura permeano ogni aspetto della nostra società e quindi, più o meno direttamente, ne siamo tutti influenzati. Secondo Freeman (2010), gli stakeholder “sono quei gruppi senza il supporto dei quali l'organizzazione cesserebbe di esistere” mentre Vallaey (2014) va oltre questo concetto e definisce gli stakeholder come “tutti coloro che sono potenzialmente condizionati dall'istituzione universitaria: dal figlio neonato della segretaria del rettore, alle generazioni future, passando per il cittadino vittima di una mancata informazione che l'università avrebbe potuto fornire, al datore di lavoro di un neolaureato, allo studente sopraffatto da un pregiudizio epistemologico non discusso dal docente, ai bambini sfruttati o alle specie in via d'estinzione, come effetto collaterale dell'acquisto guidato dal criterio del risparmio da parte dell'amministratore, al docente assunto precariamente, ecc.”. Secondo Vallaey, quindi, si esige dalle università un impegno maggiore rispetto a quello richiesto a un'impresa perché gli atenei, data la loro natura di istituzioni educative e creatrici di conoscenza, hanno una responsabilità globale che non si esaurisce all'interno del proprio contesto geografico e temporale, ma va a impattare addirittura sul

benessere di persone lontane nel tempo e nello spazio. Dal punto di vista della educazione, l'università forma i cittadini del futuro i quali dovranno essere capaci di svolgere la loro professione eticamente, pensando non solo al proprio tornaconto, ma anche alla creazione di valore nel contesto in cui operano. Dal punto di vista della ricerca è chiaro, dice Vallae (2014), che non possiamo più pensare alla conoscenza prodotta dagli atenei come qualcosa di ermeticamente protetto e custodito nella torre d'avorio dell'istituzione universitaria, perché oggi più che mai la scienza ha un peso etico, sociale e politico. Occorre, infatti, chiedersi quale sia il ruolo sociale della scienza per il proprio ateneo al fine di indirizzarlo verso scelte socialmente responsabili per la comunità e non autoreferenziali o motivate da interessi politici, privati, personali o di categoria. La scienza, infatti, è diventata la prima forza di produzione, una fonte primordiale di ricchezza che attrae tutte le lotte per l'appropriamento privato del sapere, la monopolizzazione capitalista della ricerca e la mercificazione delle relazioni socio-cognitive; è divenuta, cioè, un problema economico. L'università si trova, inoltre, ad affrontare due grandi cambiamenti i quali mettono a giudizio il senso stesso del suo esistere: in primo luogo, essa non è più l'unico luogo di creazione del sapere, dato che questo viene prodotto anche da ONG, istituzioni, imprese, amministrazioni, laboratori e associazioni che lo diffondono in rete, abbattendo il suo ruolo di custode del sapere. In secondo luogo, l'università deve proteggere se stessa dalla competizione e dalla legge di mercato che l'hanno travolta negli ultimi anni mercificando insegnamento e ricerca e rendendole una mera fonte d'ingresso economico o mezzo per l'ascesa sociale, definendo gli studenti come clienti e determinando gli indirizzi di ricerca in termini di finanziamenti esterni che tolgono libertà e autonomia. Da questa osservazione si ricava la ragione di essere della ricerca accademica: l'università deve continuare a contribuire alla ricerca nonostante la presenza di altri "produttori di conoscenza" proprio perché, in quanto libera associazione di docenti e studenti il cui scopo è diffondere la cultura e creare conoscenza, ha il compito di proteggere il sapere e la sua creazione da egoistici interessi privati, salvaguardando la propria autonomia e aumentando la propria responsabilità nei confronti della società.

1.4.1. USR: formazione etica e civile

All'inizio di questo capitolo, abbiamo parlato della trasmissione di principi etici oltre che di conoscenza, al fine di formare sia tecnicamente che moralmente le nuove generazioni. È opportuno introdurre a questo punto il concetto di "curriculum occulto", uno strumento utile per riconoscere in che misura l'insegnamento accademico è complice, anche se in maniera inconsapevole, della riproduzione delle ingiustizie e delle patologie del mondo attuale, dato che non è possibile concepire l'università come ente autonomo e staccato dalla comunità in cui si trova inevitabilmente inserito. Citando Aple, Vallaey (2010) definisce il "curriculum occulto" come l'insieme di norme e valori che sono implicitamente però efficacemente trasmessi nell'istituzione accademica e di cui certamente non si parla nella dichiarazione degli obiettivi d'insegnamento dei professori. La sua definizione pone in evidenza che il "curriculum occulto" più che essere fatto da ciò che viene detto e impartito in classe, è fatto dalle assenze, dalle omissioni, dalle gerarchizzazioni, dalle contraddizioni e dalle mancanze che presenta il medesimo curriculum ufficiale e il lavoro quotidiano di chi lo realizza. La definizione si riferisce all'attitudine generale dell'istituzione accademica, agli aspetti della vita quotidiana, tanto amministrativa e organizzativa come pedagogica, che non sono apertamente formulati ed esplicitati, però esistono e hanno effetti sull'attitudine e i valori che condizionano il normale processo di apprendimento degli studenti. È una pedagogia sotterranea strettamente relazionata all'esecuzione delle routine dell'istituzione che legittimano pregiudizi, non-valori e discriminazioni. Valley ne riporta cinque esempi facilmente riscontrabili in qualsiasi realtà accademica.

Il primo è rappresentato dalle tecniche educative e dalla verticalità nel rapporto studente-docente. Questo tipo di rapporto si basa sull'unidirezionalità delle pratiche pedagogiche nelle quali il professore-saggio imparte la sua lezione agli studenti-ignoranti, i quali dovranno poi sostenere un esame che servirà al professore per decidere la loro idoneità, attraverso il potere conferitogli dal suo sapere. Analizzare come viene trasmessa la conoscenza permette di diagnosticare come lo studente si comporterà in relazione al sapere che avrà acquisito, riproducendo il comportamento che i suoi

professori avevano tenuto con lui. “Una relazione verticale tra professore e studente, senza possibilità di scambio simmetrico tra le persone, inchiodate nei loro ruoli e funzioni gerarchizzati, insegna in modo permanente, anche se invisibile, che il sapere è un potere per chi lo detiene, potere che permette di ordinare agli altri da una posizione di superiorità, potere che è vantaggioso conservare per mantenere il proprio status sociale e fonte di riconoscimento. Così, la cultura docente e i metodi pedagogici impiegati influiscono molto sull'etica realmente trasmessa”. Da questa riflessione discende la domanda guida proposta da Valley: “la nostra università insegna che il sapere si condivide tra cittadini autonomi e attivi per il miglioramento della vita o che il sapere è uno strumento di potere che assicura privilegi a chi lo detiene?”

Il secondo esempio riguarda la vita organizzativa dell'università, i suoi statuti e i suoi costumi, il suo clima lavorativo e le sue relazioni interpersonali. Occorre analizzare in che misura la comunità universitaria vive se stessa come una piccola democrazia o al contrario come una società gerarchizzata, autoritaria, senza trasparenza né dialogo, servendo da modello per la vita collettiva dello studente. In questo modo si può percepire che tipo di capitale sociale impregna gli studi dei giovani e se si riconosce o meno lo statuto del cittadino attivo all'interno dell'ambiente universitario. In particolare si deve analizzare in che misura l'università facilita le iniziative studentesche (volontariato, attività di promozione della vita universitaria) e rende gli studenti partecipi delle decisioni che li condizionano direttamente. La domanda è “la nostra università nel suo funzionamento quotidiano forma gli studenti in modo che diventino cittadini responsabili, amanti della democrazia e capaci di guidare lo sviluppo del loro paese, o piuttosto li trasforma in professionisti egocentrici, atomizzati, abituati a relazioni gerarchiche e che vedono la vita sociale in termini di lotta di potere, autodeterminazione e autoritarismo?” (Vallaey, 2014).

Terzo ambito da analizzare è l'autorappresentazione prodotta dall'università, visibile tanto nelle sue campagne pubblicitarie e la sua strategia di marketing, quanto nei simboli che i suoi componenti istituiscono, per identificarsi e distinguersi dalle altre università. Questi simboli e rappresentazioni

determinano il tipo di riconoscimento sociale che andranno a valorizzare e cercare in futuro. In questo senso la USR permette di valorizzare la qualità etica dei simboli e degli ideali che gli appartenenti all'istituzione producono e riproducono e permette anche di porre a giudizio le campagne pubblicitarie discriminatorie o semplicistiche che entrano in conflitto con il discorso ufficiale dell'istituzione, promuovendo vuoti etici come il “successo”, “essere il migliore”, “spiccare”. La domanda che ci poniamo qui allora è “la nostra università attraverso le sue campagne pubblicitarie e la comunicazione, la sua auto rappresentazione e i suoi valori, promuove una visione della società come una comunità dove tutti dipendono da tutti, e una visione del significato della vita e della formazione umana come partecipazione solidale dell'essere umano in quanto agente dello sviluppo sociale, o piuttosto promuove la rappresentazione della società e dell'altro in termini di darwiniani lotta e competizione?” (Vallaey, 2014)

Un quarto esempio è dato dalla mancanza di una politica di gestione sostenibile dell'istituzione, rispetto alla scelta dei fornitori, delle politiche di risparmio energetico, di riciclaggio dei rifiuti e di attenzione al contesto della vita quotidiana dell'organizzazione. È chiaro che non servono a nulla i discorsi sul rispetto dell'ambiente se l'università per prima non sa essere un modello virtuoso. In questo caso la domanda è “che comportamenti e attitudini può incentivare la vita quotidiana della nostra università?”

Infine, la visione strumentale dell'educazione superiore, considerata essenzialmente un mezzo per apprendere una professione, che restringe i curriculum dei corsi alle sole materie strettamente tecniche legate direttamente alla specialità insegnata. Studiare la struttura dei curriculum e analizzare il sapere trasmesso, permette di rivelare le dimenticanze e le gerarchizzazioni/discriminazioni occulte che definiscono come viene inteso e valorizzato il sapere e la sua relazione con la società. Permette anche di stabilire il problema della trans e interdisciplinarietà delle professioni insegnate. Per esempio, aiuta a criticare la mancanza di interrelazioni tra i dipartimenti e le facoltà dell'istituzione, la mancanza di articolazione che finisce per condizionare la qualità stessa della formazione dello

studente e la sua capacità di capire i problemi di sviluppo in forma globale e lucida. In particolare l'analisi critica dei curriculum deve aiutare a determinare in che misura lo studente beneficia della sua formazione umanistica e scientifica, ovvero in che misura può riflettere e utilizzare le sue conoscenze specializzate in problemi generali meta-disciplinari di ordine etico, come lo sviluppo, il futuro del pianeta, la democrazia, l'equità, etc. Ciò significa che dobbiamo stimolare uno spirito lucido e illuminato che sappia porre a giudizio il sapere, situarlo in diversi contesti e utilizzarlo in modo pertinente. Per porla in modo sintetico, secondo Valley dovremmo chiederci “Il nostro piano di studi permette realmente allo studente di formarsi tecnicamente ed eticamente in modo da avere una visione olistica e complessiva delle situazioni ed essere consapevole dei risvolti etici della sua professione e del suo legame con i problemi dello sviluppo del paese?” “O piuttosto il nostro piano di studi forma esperti specializzati che non sanno nulla del contesto in cui si trovano e si limitano ad applicare in modo acritico le conoscenze che hanno appreso e i modelli semplificati della realtà, mettendo in atto un sapere ottuso?”

In sostanza possiamo constatare che gli ambiti di analisi del “curriculum occulto” sono molteplici e sottili, passando dai contesti storico-sociali, ai simboli e ai contenuti espliciti insegnati, all'attitudine dei professori, ai dettagli della vita quotidiana universitaria. Quello che occorre fare, secondo Valley, è chiedersi effettivamente quali siano la visione di vita e i valori guida esistenziali che l'università tramette ai suoi studenti, la cui anima etica è ancora plasmabile ed estremamente recettiva negli anni universitari. Da questa formazione civile e morale dipende, infatti, il futuro della società: gli atenei in questo senso hanno una grande responsabilità nel contribuire alla creazione di una società basata sull'onestà, sull'apertura e sulla collaborazione.

Anche Cancela (2012) accenna al concetto di curriculum occulto, sebbene non utilizzi gli stessi termini di Valley per riferirvisi, e allo stesso tempo parla della mancanza di una pedagogia sotterranea positiva che permetta agli studenti di apprendere attraverso l'esperienza diretta. Cancela parte da due problematiche per sottolineare l'importanza che la USR può avere al riguardo. La prima è il

cambiamento sociologico ed ambientale dovuto alla globalizzazione. La seconda è la massificazione dell'educazione universitaria che porta ad una svalutazione della stessa. In tale contesto, dice, la USR ci dà la possibilità di interrogarci sulla qualità e la pertinenza sociale del ruolo dell'università. Cancela a questo proposito cita la posizione dell'UNESCO sul programma Decennio per l'Educazione allo Sviluppo. L'Educazione allo Sviluppo ha come base la sostenibilità a livello globale e si basa sui principi chiave dell'equità sociale, la vitalità economica, la diversità culturale e l'integrità ambientale. Lo sviluppo non è da intendersi come crescita economica, o almeno non solo come tale, e l'Educazione allo Sviluppo non deve limitarsi a diffondere contenuti di tipo sociale o ecologico, ma è necessario sottoporre a giudizio l'educazione, i suoi strumenti di lavoro e il rapporto tra le parti in gioco. La USR può dare un contributo importante all'Educazione allo Sviluppo, cioè quello di far capire l'importanza della trasformazione di alcune visioni tradizionali e solidamente cementificate nell'ambito socio-educativo. Innanzitutto è opportuno chiedersi, dice Cancela, chi è il soggetto educativo e quale sia la situazione attuale di tale soggetto; il problema fondamentale è che i neolaureati sono molto spesso ben preparati da un punto di vista tecnico e hanno delle conoscenze molto solide, ma mancano di esperienza interdisciplinare, non hanno sviluppato uno spirito critico coerente, non conoscono nulla di ciò che sta al di fuori di quello che è stato fino a quel momento la loro piccola quotidianità di studio scandita dagli esami. Questo accade perché l'educazione che conosciamo non mira a far vivere delle esperienze costruttive ai propri alunni, in modo che siano loro stessi a trarne un insegnamento. Si tratta sempre di inserire un'informazione, un'emozione, un'etica, nel cervello degli studenti, un po' come si fa con un pc a cui viene inserito un programma. È necessario costruire un'Educazione allo Sviluppo che superi questa metodologia. Bisogna cercare uno spazio dove gli studenti possano esperire quello che succede nel mondo. Cancela fa l'esempio delle tragiche notizie che tutti i giorni ci vengono propinate dai media: sono tutte informazioni che probabilmente dimenticheremo nel giro di qualche giorno perché alla fine, per quanto ci dispiaccia, non vediamo ripercussioni dirette sulla nostra esistenza. Questa immunizzazione dalla realtà che ci circonda deriva

dalla facilità con cui viaggia l'informazione oggi giorno e dalla virtualizzazione della realtà. L'esperienza locale e soggettiva non ha più luogo nel mondo della globalizzazione; le notizie reali e la finzione di Hollywood si mescolano per soddisfare l'opportunismo del pubblico e le necessità della pubblicità, afferma Cancela. La sfida dell'Educazione allo Sviluppo è quella di trovare uno spazio dove non ci si limiti al dominio della tematica, ma si venga coinvolti in un processo di avvicinamento a queste realtà di cui sentiamo parlare ma sembrano troppo lontane per potercene preoccupare. Un avvicinamento che condizioni queste realtà e che a sua volta trasformi gli alunni.

Uno studio condotto da Moggi (2015) aggiunge un ultimo elemento al quadro della formazione etica e civile definito dalla USR. Secondo questo studio, l'università ha un ruolo nell'educazione alla sostenibilità sia degli stakeholder interni, sia di quelli esterni. Per quanto riguarda i primi, è necessario, da un lato, inserire nei programmi dei corsi triennali e magistrali un insegnamento specifico per la sostenibilità; dall'altro, occorre offrire formazione specifica al personale TA e docente che deve essere responsabilizzato in merito a queste tematiche e al ruolo chiave ricoperto. Per quanto riguarda i secondi, è necessario diffondere l'educazione alla sostenibilità anche al di fuori della comunità di ateneo e quindi a tutta la popolazione, perché un approccio frammentario non sarebbe efficace; a questo proposito, da alcune opinioni raccolte dalla ricercatrice, emerge che invece questa diffusione può avvenire solo verso le persone che nutrono già un interesse riguardo a questi temi, mentre altri dichiarano che la sensibilizzazione alla sostenibilità avviene soprattutto durante l'età evolutiva e difficilmente si possono "rieducare" in questo senso degli individui adulti, per questo la responsabilità ricade sul singolo e non sull'istituzione universitaria.

Ad ogni modo, conclude Moggi, quest'attenzione degli atenei in merito alla sostenibilità, non può che avere effetti positivi in generale su tutta la società perché, da un lato, crea maggior dialogo tra le esigenze di quest'ultima e gli atenei che formano le classi dirigenti del futuro, le quali dovranno essere consapevoli delle problematiche della comunità e dovranno assumersi la responsabilità di porvi rimedio; dall'altra, operano una sensibilizzazione generale in termini di etica, valori civili e

sostenibilità alla base della creazione di nuovi *framework* per la ricostruzione culturale che occorre operare anche per uscire dalla crisi finanziaria.

Per ottenere questo tipo di evoluzione occorre però che essa muova dall'alto, cioè dai membri della *governance* di ateneo, perché un'azione bottom up difficilmente può avere successo data la complessità del processo di stesura di un bilancio di sostenibilità, elemento propedeutico a qualsiasi tipo di azione strategica in merito al tema. Inoltre, continua Moggi, il comportamento etico dell'ateneo va palesato sia internamente, a personale TA, studenti e docenti, che esternamente alla comunità, in modo da responsabilizzare tutti sul tema e creare un sistema sostenibile basato su principi civili diffusi. A questo fine, Moggi riporta le quattro proposte di Miller:

- creare network interno attraverso una maggiore comunicazione e un maggior coinvolgimento degli stakeholder per stabilire obiettivi organizzativi e monitoraggio, ma anche chiedere aiuto a un team di esperti esterni in grado di valutare ed apprezzare gli sforzi dell'ateneo in questa direzione;
- coinvolgere tutte le risorse umane;
- rendere i progetti accattivanti per attrarre la collaborazione di più stakeholder possibili;
- celebrare i propri traguardi nel campo della sostenibilità per rafforzare il senso di collaborazione comunitaria su queste tematiche e diffondere il buon esempio.

1.4.2. Implementazione della USR nella strategia di governance di ateneo

Schneller e Thöni (2011), riportando uno studio sulle missioni delle migliori università asiatiche, propongono la seguente serie di obiettivi socialmente responsabili sia per quanto riguarda la formazione degli studenti, sia per quanto riguarda il contributo dell'università allo sviluppo della società a livello locale e globale. Secondo i due studiosi, l'università deve essere “*a community of learners and scholars who value the pursuit of new knowledge in a society of learning and are valued members and leaders of society, and global citizens effective in diverse settings*”. Parlando, invece,

in specifico degli studenti, dichiarano *“graduates who have well-balanced knowledge and wisdom, and good character; intelligent, think rationally, behave morally and ethically; possess life and leadership skills; conscious of public and common good; practice good governance and are socially responsible, able to compete in an international job market, socially responsible global leaders”*. Ciò significa che la missione dell'università deve toccare ogni aspetto della realtà umana, mirando a formare persone dal punto di vista delle conoscenze specialistiche attraverso l'insegnamento e la ricerca, ma anche, e soprattutto, da un punto di vista umano: lo scopo è quello di rendere i laureati consapevoli, equilibrati, dotati di una visione globale e pacifica della società, terreno sterile per pregiudizi e fertile per la tolleranza, l'apertura, la cooperazione; impegnati nello sviluppo non solo tecnologico, ma anche civile della propria società, attenti ai bisogni della stessa e desiderosi di conservarne il patrimonio artistico, religioso e culturale in generale, ma allo stesso tempo pronti a migliorarla, attraverso piani di sviluppo sostenibile.

Partendo da questo concetto, Schneller e Thöni stabiliscono quattro linee di azione istituzionale per definire degli orientamenti strategici generali di responsabilizzazione sociale:

1. Per quanto riguarda la gestione interna dell'università, il fine è quello di orientarla verso la trasformazione in una piccola comunità, esempio di democrazia, equità e sostenibilità (attraverso politiche di protezione dell'ambiente, utilizzo di carta riciclata, trattamento dei rifiuti, ecc.). Fare dell'università una comunità sociale esemplare significa sfruttare una doppia fonte di apprendimento: lo studente impara nell'università attraverso il percorso di laurea scelto, però apprende anche i valori e le abitudini del buon cittadino. Più che i corsi di etica il cui impatto attitudinale è discutibile, è la pratica quotidiana dei principi e delle buone abitudini comuni che forma le persone.

2. Per quanto riguarda l'insegnamento il fine è quello di rendere i docenti consapevoli dell'approccio socialmente responsabile e far sì che lo promuovano in progetti di apprendimento di carattere sociale, aprendo la classe alla comunità come fonte di insegnamento significativo e pratico, applicandolo alla soluzione di problemi reali. Lo studente dovrebbe apprendere quello che è tenuto ad apprendere

attraverso azioni socialmente utili e che gli permettano di diventare un cittadino informato e responsabile. Questo secondo obiettivo dovrebbe spingere, quindi, alla creazione di workshop nella facoltà, maggiore articolazione tra le discipline (per raggiungere un focus interdisciplinare) e maggiore articolazione tra l'insegnamento, la ricerca e la società.

3. Per quanto riguarda la ricerca, il fine è quello di promuovere lo sviluppo, in tutte le forme possibili.

Per esempio, una strategia potrebbe essere quella di firmare accordi di “gemellaggio” con zone marginali della città e sviluppare ricerche interdisciplinari applicate a tali zone. In questo modo ricercatori e docenti lavorano alla stessa problematica, creando una sinergia di saperi, sviluppando progetti che possano essere fonte di ricerca applicata e risorsa didattica per la comunità universitaria.

L'idea è quella di raggiungere un'integrazione tra società reale e istituzione, grazie a una Direzione Accademica di Responsabilità Sociale Universitaria (DAUSR), che gestisca le iniziative di studenti e docenti e ne supervisioni la qualità. L'articolazione tra le linee di azione istituzionali e i diversi corsi di laurea che propone l'università si formula attraverso i diversi tipi di nuclei tematici che il campo dello sviluppo offre e che le ONG e le Organizzazioni Internazionali hanno posto nell'agenda sociale: sviluppo umano e qualità della vita, sviluppo economico, sviluppo tecno-scientifico sostenibile, sviluppo democratico e civile, sviluppo culturale e professionale. Tanti temi che possono interessare tutti corsi di laurea possibili, dall'ingegneria all'arte plastica, passando per la psicologia e l'educazione.

Uno schema della strategia da adottare potrebbe essere il seguente:

Tab. 3 – Nuclei tematici e linee d'azione per l'integrazione delle pratiche di USR (Schneller e Thöni, 2011)

Linea d'azione	Gestione della qualità organizzativa e della vita istituzionale	Docenza, pedagogia, formazione accademica	Ricerca, produzione di conoscenza	Visione sociale, volontariato
Nucleo tematico				
Aiuto umanitario assistenza				
Sviluppo umano sostenibile, qualità della vita e benessere				
Sviluppo economico, creazione di posti di lavoro				
Sviluppo tecnologico-scientifico sostenibile, protezione dell'ambiente				
Democrazia, capitale sociale, educazione civile				
Sviluppo di capacità, sviluppo culturale				

La tabella dà qualche spunto per capire meglio le attività che potrebbero essere attuate: per esempio, uno stage per scienze dell'educazione in un centro educativo di un quartiere di periferia (componente: insegnamento + sviluppo delle capacità) che può sfociare in un'iniziativa che procuri lavoro ai giovani (azione sociale + sviluppo economico); la ricerca di studenti di ingegneria sulla raccolta alternativa dei rifiuti per il riciclaggio nel quartiere (ricerca + sviluppo sostenibile); la promozione da parte della facoltà di sociologia di un consiglio municipale giovanile con alunni delle scuole del quartiere guidati da studenti universitari di sociologia (insegnamento + azione sociale + democrazia), in modo da creare un accordo istituzionale tra l'università e il centro educativo (gestione + sviluppo umano + sviluppo professionale). La possibilità d'integrazione tra le iniziative di insegnamento, ricerca e azione sociale sono praticamente infinite, bisogna solo cercare l'appoggio istituzionale adeguato alle persone creative di ogni facoltà e cercare un ritorno continuo delle azioni sociali intraprese al fine di migliorare la formazione accademica e professionale della comunità universitaria.

Sempre riguardo alla gestione della USR, Dominguez (2009) afferma che alla base dell'attuazione di

un piano di USR stanno tre quesiti fondamentali che l'università deve porsi:

1. Quali sono i nostri impatti negativi?
2. Con chi dobbiamo allearci per raggiungere i nostri obiettivi?
3. Cosa dobbiamo fare per eliminare gli impatti negativi?

Per quanto riguarda la prima domanda, Dominguez specifica il significato della parola impatto definendolo “l'effetto che provocano le normali attività dell'organizzazione su determinate persone ed elementi interni ed esterni, vicini o lontani da essa”. Tali impatti possono essere sia di natura positiva che negativa, ma è chiaro che è prioritario cercare di limitare i danni, o ancor meglio, cercare di convertirli in benefici. Gli impatti dell'università derivano direttamente dalle sue quattro attività principali:

- amministrazione;
- formazione umana e professionale;
- ricerca, intesa come creazione di nuove conoscenze e trasmissione delle stesse;
- relazioni con l'esterno;

A partire da queste Dominguez (2009) divide gli impatti in quattro tipologie:

A. Impatti del funzionamento organizzativo: sono quegli impatti che tutte le organizzazioni hanno sulla vita di coloro che ne fanno parte; in questo caso si tratta degli impatti sul personale dell'amministrazione e dei servizi, il personale docente e i ricercatori, e che derivano, come dice il nome stesso, da errori nella gestione delle pratiche burocratiche, da problemi di organizzazione e incluso da negligenze del sistema per quanto riguarda le norme di sicurezza e la protezioni da agenti inquinanti, nocivi per le persone e per l'ambiente (si pensi alle sostanze tossiche utilizzate nei laboratori di ricerca senza la dovuta cautela).

B. Impatti educativi: sono quegli impatti dati dall'insegnamento, ad esempio, della deontologia professionale di ogni disciplina, l'etica della professione e il suo ruolo sociale, e sono fondamentali per far capire al giovane laureato la responsabilità che egli stesso deterrà nei confronti della società

praticando la professione da lui scelta.

C. Impatti cognitivi ed epistemologici: l'università è il luogo in cui si sviluppa la ricerca e quindi la creazione della conoscenza, di conseguenza determina l'agenda scientifica della società nel senso che fa da ponte tra il mondo della scienza e la società, cosa che la rende responsabile di una comunicazione fluida tra le due. La domanda in questo caso è “la società ha accesso alla conoscenza che viene trasmessa in modo trasparente e comprensibile dall'università o c'è un tentativo di nascondere le nuove conoscenze che la società potrebbe considerare come minacce, al fine di evitare eventuali ostacoli al progresso scientifico?”

D. Impatti sociali: sono le conseguenze sullo sviluppo economico, politico, sociale e culturale della società che dipendono direttamente dai professionisti che l'università forma nelle sue aule.

Per quanto riguarda la seconda domanda (con chi dobbiamo allearci per raggiungere i nostri obiettivi?), sempre Dominguez (2009) sostiene che gli alleati sono gli stakeholder dell'università i quali devono contribuire a delineare quelli che sono i confini della responsabilità sociale universitaria aiutando l'ateneo a definire e raggiungere gli obiettivi di USR. Dominguez divide gli stakeholder in quattro grandi categorie, ricavate direttamente dall'analisi degli impatti e riassunte nella seguente tabella:

Tab. 4 – Impatti e stakeholder (Dominguez, 2009)

IMPATTI	STAKEHOLDERS
1. Impatti del funzionamento organizzativo	1. Autorità universitarie, personale (amministrativo, docente, di ricerca), fornitori
2. Impatti educativi	2. Studenti
3. Impatti cognitivi ed epistemologici	3. Docenti, ricercatori
4. Impatti sociali	4. Comunità locale, società civile, settore pubblico e privato esterno

Infine, per rispondere alla terza domanda (cosa dobbiamo fare per eliminare gli impatti negativi?), è necessario delineare gli ambiti gestionali in cui si concretizza la USR, che sono quattro:

1. gestione interna dell'organizzazione

2. gestione della formazione accademica e della pedagogia
3. gestione della produzione e della diffusione della conoscenza
4. gestione della partecipazione sociale e delle relazioni dell'università con l'esterno.

1. Gestione interna dell'organizzazione: il focus di quest'ambito è la cura del clima lavorativo, la gestione delle risorse umane, la creazione di canali di partecipazione e di processi democratici interni, così come la gestione dei rifiuti e dell'impatto ambientale causato direttamente dall'università. Più concretamente l'università dovrebbe:

- migliorare la coordinazione del personale amministrativo con il personale docente e di ricerca, rendendo queste persone consapevoli del fatto che lavorano per uno scopo comune: la formazione degli studenti. Per questo sarebbero utili organi di partecipazione congiunta, sistemi di lavoro che permettano una migliore conoscenza dei compiti e delle necessità di entrambi;
- stabilire una politica di assunzione che si basi sul principio di uguaglianza e pari opportunità tenendo in considerazione le barriere razziali, di genere e le politiche di inclusione per le persone diversamente abili (Schneller e Thöni, 2011), mirando ad offrire un servizio di elevata qualità. A questo proposito essendo l'università un'organizzazione che offre un servizio alla società, non può realizzare il suo impegno con un personale demotivato, senza prospettive di crescita formativa o di responsabilità o più preoccupato per la sua instabilità contrattuale piuttosto che per il lavoro stesso che svolge. Va offerta ai docenti una prospettiva di carriera con incentivi costanti di miglioramento, crescita, formazione continua, tanto dal punto di vista materiale che metodologico e pedagogico. A questo proposito, però, occorre una riforma da parte dello Stato poiché gli atenei per legge non godono dell'autonomia per definire le politiche di licenziamento del personale.
- prevenire ed eliminare pratiche che sono considerate negativamente dalla società in quanto denotano uno scarso interesse e una mancanza di dedizione nei confronti del proprio compito universitario. Per esempio il caso dell'assenteismo, la burocratizzazione e il ritardo eccessivo delle procedure

amministrative o la compatibilità non autorizzata di funzioni accademiche e private da parte dei professori;

- esigere determinati indici e condizioni di qualità, non solo tecnica, ma anche lavorativa ed ecologica, da parte dei fornitori, fattore che costituisce un'attitudine esemplare dell'università che contribuisce a rafforzare la coerenza interna e l'immagine che offre;

- sviluppare una gestione economica efficiente e coerente con le necessità della propria comunità universitaria e della società, stabilendo sistemi energeticamente efficienti di gestione e utilizzo delle infrastrutture universitarie. Questi obiettivi portano a due risultati positivi: da un lato comportano una chiara utilità in termini di efficienza e qualità, dall'altra trasmettono valori esemplari agli alunni e alla società.

2. Gestione della formazione accademica e della pedagogia, la quale si può ottenere:

- selezionando i temi e i contenuti curriculari dei corsi universitari secondo criteri sia tecnico-scientifici e di utilità e praticità degli stessi in accordo con la tendenza vigente in ogni disciplina, sia in base alle richieste della società e del mercato del lavoro rispetto a ogni area della conoscenza;

- dando un focus integrale all'insegnamento, il quale dovrà trasmettere conoscenze tecniche specializzate del settore, articolandole allo stesso tempo con problemi sociali attuali, in modo da orientare l'alunno nella definizione del ruolo sociale corrispondente alla professione da lui scelta e al relativo codice deontologico; a questo proposito Schneller e Thöni (2011) sottolineano che il livello di sensibilizzazione dell'università nei confronti della dimensione sociale può migliorare attraverso alcuni interventi obbligatori come l'introduzione di criteri sociali negli obiettivi educativi, la trasmissione di valori civili attraverso gli insegnamenti e i processi educativi, l'introduzione di un controllo degli standard di qualità relativi all'impegno nella dimensione sociale;

- usando metodi adeguati a ogni materia, innovativi e attuali, in modo da dare la possibilità non solo di assimilare le conoscenze, ma anche valori, competenze e attitudini per il successivo sviluppo

professionale del laureato, basando l'insegnamento su riflessione critica, valori e conoscenza, senza escludere saggezza delle tradizioni e sapere autoctono (Schneller e Thöni, 2011);

- disponendo di sistemi di formazione permanente e aggiornamento continuo degli insegnanti, in modo che si garantisca il passo con i tempi, sia da un punto di vista scientifico che didattico;
- elaborando un'offerta professionale post-laurea attraente per il nuovo studente, dimostrando che la connessione con gli interessi dell'alunno continua anche con la professione che troverà grazie ai suoi studi;
- creando e strutturando nuovi corsi di studio secondo l'analisi strategica relativa al contesto sociale ed economico dell'università, che garantiscano l'utilità e quindi il successo della nuova offerta accademica;
- creando strutture di comunicazione e partecipazione di attori esterni (pubblici e privati) che permettano di conoscere e tenere presenti il loro contributo, i loro suggerimenti e le loro domande nel processo decisionale relativo agli aspetti sopra citati.

3. Gestione della produzione e della diffusione della conoscenza: ambito che presenta le maggiori difficoltà per l'università, dato che, da una parte, il ruolo di rilevanza nel campo della ricerca le è stato parzialmente sottratto da imprese e laboratori privati; dall'altra, si vede obbligata a stabilire contatti con l'esterno pur di ottenere finanziamenti, cosa che le toglie la tradizionale indipendenza economica e politica. In quest'ambito, per essere socialmente responsabile, dovrebbe:

- fare una selezione razionale delle linee di ricerca da sviluppare. Per questo è necessario evitare lo studio di aspetti socialmente irrilevanti, contando su interlocutori esterni che manifestino problemi e questioni sociali realmente vigenti, in modo da conciliare la produzione della conoscenza con l'agenda dello sviluppo locale e nazionale, stimolando settori pubblici e privati e adottando come parametro di selezione il fondamento etico dei progetti;
- adottando un trattamento inter/multi-disciplinare delle materie oggetto di studio e ricerca, il che

suppone un cambiamento radicale rispetto alla forma tradizionale di lavorare in molti ambiti accademici; allo stesso tempo esige, ovviamente, uno sforzo di coordinazione e definizione di nuovi metodi di lavoro, ai quali l'università deve dare risposte con il suo appoggio e le sue iniziative;

- creando sistemi di lavoro, piattaforme o processi di costruzione di conoscenze che accolgano la partecipazione di attori non accademici nella ricerca, in modo che risultino attività partecipative e siano conseguenza della collaborazione attiva di entrambi;

- evitando le relazioni di carattere clientelare e congiunturale con attori esterni (pubblici e privati), dato che l'obiettivo è una produzione partecipativa e collaborazionista della conoscenza nella grande quantità di temi in cui gli interessi dell'università e della società coincidono;

- stabilendo strategie per comunicare efficacemente a tutti i pubblici il lavoro di ricerca, affinché la società abbia consapevolezza dell'utilità dell'università e possa, quindi, percepirla e riconoscerla come referente e leader in quest'ambito.

4. Gestione della partecipazione sociale e delle relazioni dell'università con l'esterno che si otterrà migliorando i canali di comunicazione tra i due e i meccanismi di partecipazione degli attori esterni come già citato nei punti precedenti. Oltre a ciò che è già stato segnalato l'università deve intensificare la sua presenza nella società aprendosi con trasparenza alla partecipazione degli attori esterni e promuovere progetti di relazione e collaborazione permanente con agenti sociali non accademici che permettano benefici reciproci, dando priorità a questo tipo di relazioni prima che ad azioni puntuali con gruppi sociali specifici; Schneller e Thöni suggeriscono agli atenei di condividere le loro strategie nazionali rispetto alla dimensione sociale dell'educazione universitaria, raccogliendo dati dagli stakeholder i quali a loro volta potrebbero essere utili per identificare che tipo di supporto ulteriore può essere fornito dagli atenei.

Le parole del Professor Dürrstein raccolte da Schneller e Thöni, sintetizzano alcuni aspetti dello sviluppo strategico della USR:

1. L'università deve essere consapevole della sua responsabilità tenendo conto dell'interdipendenza tra livelli e settori nel continuo processo di apprendimento formale e informale a cui sono soggetti gli studenti.
2. L'università deve trasmettere l'idea di conoscenza come interdisciplinare, multidisciplinare e trasversale dal punto di vista dei suoi numerosi settori, dentro e oltre i confini dell'università.
3. L'università deve essere consapevole del fatto che l'azione locale, nei confronti della propria comunità non è un segno di chiusura, dato che sfide locali e globali non sono scollegate: quello che viene fatto a livello locale, sia esso positivo o negativo, si riflette poi a livello globale (pensiamo al rispetto per l'ambiente e all'educazione delle persone) di conseguenza delle attività che sono positive per la propria comunità locale possono “contagiare” altre comunità attraverso il passaparola e la comunicazione, fino a diffondersi a macchia d'olio.
4. L'università deve tenere a mente il Triple balance per misurare il proprio successo organizzativo rispetto ai tre pilastri: economia, ecologia e società.
5. L'università deve supportare la USR attraverso il dialogo continuo con gli stakeholder, cercando di spiegare loro cosa sia la Responsabilità Sociale e quanto sia necessario l'appoggio esterno per realizzarla.

Questi punti sono le fondamenta del modello d'implementazione e gestione della USR utilizzato dall'Università Nazionale della Malesia (UKM) ed emerso dal forum sulla responsabilità sociale delle università asiatiche, di cui Schneller e Thöni riportano i contenuti. Tale modello si basa su una serie di sistemi integrati tra loro: il Sistema di *governance* e il Sistema di qualità.

Per quanto riguarda il primo, è necessario stabilire strategie istituzionali, politiche e processi che supportino un *engagement* strategico con tutti i gruppi d'interesse. Numerose università in Malesia hanno istituito una figura che guidi gli atenei verso l'integrazione della USR nel proprio sistema d'azione. Questa posizione è ricoperta dal *Deputy Vice-Chancellor* il quale si occupa delle relazioni che l'università intrattiene con le imprese e la comunità. Il suo ruolo è quello di ridurre il gap tra le

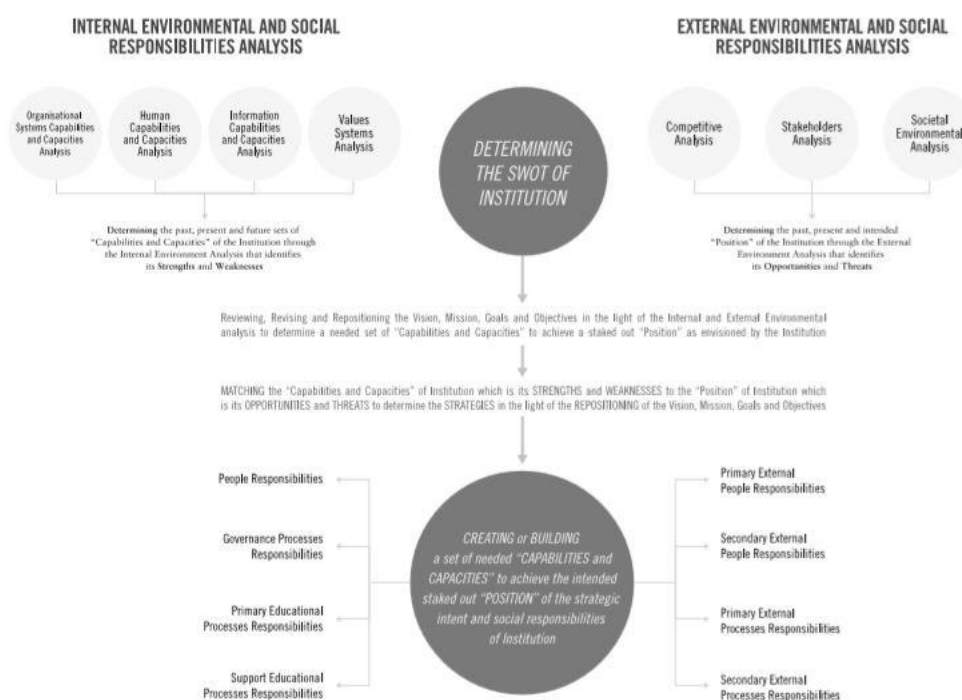
università e gli stakeholder esterni. Per fare in modo che ciò funzioni, ogni facoltà deve nominare un responsabile delle relazioni con le imprese e la comunità affinché ci possa essere uno scambio sinergico, multidisciplinare.

2. Sistema di qualità: è necessario sviluppare procedure operative standard per sviluppare uno stakeholder *engagement* di qualità, all'interno dell'università e all'esterno. Devono essere perciò definiti degli indicatori per misurare il coinvolgimento multidisciplinare degli stessi in modo da alimentare e completare le verifiche che verranno eseguite per valutare la qualità del coinvolgimento a livello istituzionale e l'impatto sociale dei progetti di coinvolgimento della comunità.

L'articolo di Schneller e Thöni propone un esempio di gestione strategica della USR che parte innanzitutto dall'equilibrio tra la gestione dei gruppi d'interesse interni ed esterni, al fine di creare valore per entrambi. Questa *framework* è stata elaborata a partire dal convegno tenutosi nel giugno 2011 a Innsbruck (Asia - Europe Education Workshop), dov'è stato esplorato il significato che è venuta ad assumere l'università al giorno d'oggi in termini di obiettivi e valori; il legame tra i risultati educativi, ambientali, economici e sociali delle università e come le università definiscono le loro missioni (specialmente in termini di creazione di conoscenza). Schneller e Thöni riportano i contenuti del convegno e tentano di sviluppare un modello di USR per fare in modo che diventi parte dei principi gestionali dell'università. Il punto di partenza è l'idea di come dovrebbero essere le persone che terminano il loro percorso di studi universitario: non si tratta solo di neolaureati dotati di competenze e conoscenze specifiche, ma di persone dotate di consapevolezza sociale ed etica, in grado di applicare i comportamenti e i valori appresi anche nella loro futura vita professionale. A sua volta la produzione di laureati con coscienza sociale ed etica si basa su due componenti: la prima è interna all'istituzione e riguarda prettamente le conoscenze specialistiche acquisite durante il percorso di studi; l'altra riguarda invece la necessità di educare moralmente ed eticamente gli studenti affinché abbiano a cuore il benessere della società, diversamente dal normale approccio egocentrico e individualista finora trasmesso. Detto ciò, è necessario operare un'analisi SWOT (*Strength* = forza,

Weakness = debolezze, *Opportunity* = opportunità, *Threat* = minacce) dell'istituzione dal punto di vista della responsabilità sociale. Lo schema seguente preso direttamente dalla ricerca di Schneller e Thöni, sintetizza i concetti appena esposti:

Fig.2 – Analisi delle responsabilità ambientali e sociali interne ed esterne

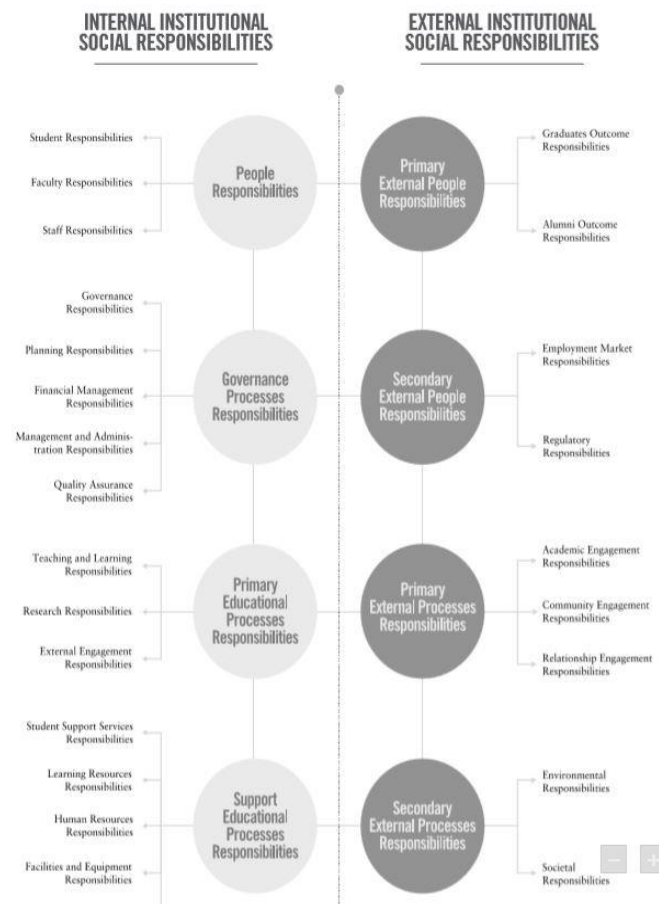


L'immagine spiega il processo necessario per l'identificazione delle potenzialità e abilità interne dell'istituzione universitaria e lo sviluppo delle strategie per l'integrazione della USR nel proprio piano d'azione. L'ateneo dovrà prima di tutto operare un'analisi interna identificando i propri punti di forza e di debolezza: le abilità e le potenzialità dei sistemi organizzativi, delle risorse umane, del sistema d'informazione e del sistema di valori. Dovrà, inoltre, operare un'analisi esterna, determinando la sua competitività, le richieste degli stakeholder e quelle socio-ambientali, dato che tutto ciò costituisce l'insieme delle opportunità da cogliere e delle minacce da prevedere. Questo darà come risultato un'analisi SWOT della USR dell'istituzione che permette una miglior comprensione della responsabilità sociale della stessa. La revisione di visione, missione e obiettivi alla luce

dell'analisi operata, permetterà all'università di definire nuove abilità e potenzialità da sviluppare per determinare la posizione che ha scelto di assumere all'interno della società. Allo stesso modo l'analisi di potenzialità e abilità che già detiene e che può essere interpretata come l'analisi dei punti di forza e delle debolezze, deve coincidere con la posizione che l'università ha all'interno della società nel presente. Tale posizione rivela quelle che sono le opportunità e le minacce attuali al fine di determinare delle strategie evolutive per un riposizionamento in termini di visione, missione e valori. Le potenzialità di cui abbiamo parlato consistono nella serie di conoscenze e abilità delle persone che utilizzano le risorse dell'istituzione per produrre azioni che creino valore. La capacità, invece, può essere paragonata al volume limitato di un vaso il quale, in questo caso, rappresenta la disponibilità e l'accessibilità delle risorse per supportare un'implementazione delle strategie (Schneller e Thöni, 2011)

La strategia di responsabilità sociale scelta dall'istituzione, basata sulla sua analisi delle responsabilità interne, istituzionali e sociali, e su quelle esterne, ambientali e sociali, ha lo scopo di creare un sistema di abilità e competenze interne relative alla USR con il fine di realizzare gl'impegni presi con l'esterno. In altri termini, ciò che accade all'interno dell'istituzione ha un impatto anche sull'esterno ed è perciò necessario avviare un dialogo per costruire una strategia unitaria e integrata che prenda in considerazione tutte le parti in gioco, permettendo all'università di sviluppare delle competenze che possano essere utili alla società. La figura 3 rappresenta le quattro dimensioni principali delle capacità e potenzialità interne ed esterne che l'istituzione deve creare.

Fig. 3 – Responsabilità istituzionali sociali interne ed esterne



La metà di sinistra indica le quattro responsabilità interne:

1. Responsabilità delle persone: sono le persone ad essere responsabili perché agiscono utilizzando la conoscenza, l'abilità e le competenze all'interno di confini morali ed etici. Di conseguenza studenti, facoltà e staff, dovrebbero essere coscienti dell'importanza della moralità delle loro azioni, e questo può essere trasmesso solo attraverso l'educazione.
2. Responsabilità dei processi di *governance*: questo aspetto comprende la gestione e amministrazione delle responsabilità sociali, i sistemi e i meccanismi sviluppati per assicurare che le responsabilità sociali siano definite, eseguite e monitorate attraverso sistemi di controllo della qualità e meccanismi di gestione.
3. Responsabilità dei processi di educazione: sono le responsabilità relative all'insegnamento e

all'apprendimento, alla ricerca e al coinvolgimento con il mondo esterno all'università. Queste componenti educative sono i meccanismi che dovrebbero infondere e permeare moralmente ed eticamente le menti degli studenti.

4. Responsabilità del supporto ai processi educativi: comprende i sistemi attraverso i quali l'istituzione valuta le sue persone e favorisce un ambiente sano e costruttivo a sostegno della loro educazione, degli obiettivi e dei successi delle stesse. Questi sistemi riguardano i servizi di supporto agli studenti, le risorse di apprendimento, il coinvolgimento umano e il valore delle risorse umane, le strutture, gli strumenti e la gestione delle risorse d'informazione.

La dimensione esterna della responsabilità sociale è, invece, rappresentata dalla metà destra della figura 4 che offre la seguente classifica:

1. Il primo livello di responsabilità sociale esterna è quello relativo alle persone che l'istituzione universitaria forma ovvero i laureati, i quali devono essere laureati anche eticamente e moralmente e devono essere in grado di contribuire positivamente e proattivamente al benessere della società.
2. Il secondo livello di responsabilità sociale esterna è dato dal fatto che i laureati vengono assunti, diventando parte del complesso meccanismo economico e sociale che costituisce il mondo del lavoro. È eticamente corretto che i neolaureati siano in grado di dare al proprio datore di lavoro quello che egli si aspetta in termini di preparazione e conoscenze, le quali sono state legittimate dal titolo di laurea consegnato dall'istituzione universitaria. Inoltre, i neolaureati devono essere in grado di contribuire al gruppo d'interesse dei lavoratori al quale appartengono, agendo in modo etico e consapevole dei propri diritti e doveri.
3. Il terzo livello di responsabilità sociale esterna riguarda la creazione di engagement, di partecipazione, di tutti gli individui appartenenti all'università (studenti, dipendenti, professori, ricercatori, ecc.), ma anche della comunità e di chi intrattiene una relazione di qualche tipo con l'università, come ad esempio le imprese o i fornitori.
4. Il quarto livello di responsabilità esterne è nei confronti dell'ambiente e dei problemi sociali;

riguarda i contributi del cittadino, come e cosa lui/lei fa per la dimensione ambientale e sociale in cui si trova inserito. Ogni piccolo contributo nei confronti della protezione socio-ambientale, infatti, aiuterà a costruire una società migliore e più vivibile. La preoccupazione per le conseguenze che possono avere le azioni delle persone che l'università forma si integra con l'impegno e il coinvolgimento positivo con la comunità e la società per assicurare un futuro più prospero, più sano e basato su fondamenti etici.

Riassumendo, la ricerca di Schneller e Thöni offre un *framework* per la gestione strategica della USR che comprende due componenti:

- analizzare l'ambiente sociale interno ed esterno e identificare le capacità e le potenzialità delle sue responsabilità sociali interne ed esterne e le posizioni in termini di USR che intende prendere, oltre che formulare le strategie di gestione della USR;
- implementare le strategie di responsabilità sociale creando e costruendo le capacità e potenzialità interne relative alla responsabilità sociale in modo da raggiungere le sue posizioni in termini di responsabilità sociale basate su fattori chiave interni ed esterni, come discusso sopra;

I due studiosi hanno quindi sviluppato uno schema guida per la gestione strategica della USR, attraverso la gestione strategica dei componenti chiave della responsabilità sociale. Questa ricerca può aiutarci a concretizzare l'approccio allo sviluppo e alla gestione della responsabilità sociale dell'università basata sulla premessa per cui il prodotto dell'università deve essere una persona socialmente responsabile, eticamente e moralmente sana, in grado di contribuire ad una società migliore. La gestione delle potenzialità e delle capacità interne permetterà di raggiungere le posizioni di responsabilità sociale che l'ateneo si prefissa.

Anche Dominguez (2009) offre delle modalità d'introduzione della USR affermando che in un sistema di gestione di responsabilità sociale d'impresa si devono distinguere due processi:

1. Il disegno e la messa in pratica di un sistema completo di gestione interna dell'organizzazione che stabilisca i canali di partecipazione opportuni delle parti interessate, che modifichi la struttura

organica interna e introduca nuove pratiche che permettano di strutturare la gestione degli impatti universitari segnalati e, infine, attendere le richieste e le comunicazioni con gli stakeholder.

2. La trasparenza e la comunicazione alla società dei risultati della nuova forma di gestione dell'università. Con quest'ultimo punto si dà logica al sistema di gestione, dato che il successo della USR dipende dal fatto che la società percepisca la nuova posizione strategica dell'università ed è perciò necessario esporre la sua gestione al controllo sociale. Questo controllo deve tradursi in valutazioni, proposte o critiche che alimentino il proprio sistema di gestione socialmente responsabile, permettendo processi di miglioramento continuo e feedback che daranno dinamismo.

Ma come può essere messo in pratica tutto questo? Secondo Dominguez (2009), ci sono cinque fasi nel piano di realizzazione della USR:

1. Diagnosi: l'obiettivo di questa fase è quello di percepire gli impatti negativi provocati dall'università e confrontarli con la sua missione e i suoi valori, al fine di disegnare una forma di agire che permetta la compatibilità tra neutralizzazione di tali effetti negativi e le funzioni dell'università. A questa fase devono partecipare tutte le parti interessate, che siano interne o esterne all'organizzazione;
2. Pianificazione: consiste nell'elaborazione di un piano di azione dettagliato che identifichi i compromessi, le misure da adottare, i cambiamenti nella struttura organizzativa che permettano di accogliere gli stakeholder, gli obiettivi da raggiungere e le aree da migliorare;
3. Esecuzione del piano d'azione;
4. Valutazione dei risultati;
5. Comunicazione esterna dei risultati: quest'ultima fase del sistema dovrebbe generare nuove tematiche per la realizzazione di una nuova diagnosi del funzionamento e la percezione sociale del lavoro dell'università, che permetta nuovamente di iniziare il processo dalla prima fase, promuovendo il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Ma quali sono gli strumenti concreti da utilizzare per avviare questo piano? Dominguez ne espone

tre:

1. Strumenti per il disegno di sistemi di gestione e norme di processo: si tratta di modelli teorici di gestione sviluppati da esperti che stabiliscono una tabella di marcia o un modello basico di introduzione della USR in un'organizzazione, specificando le fasi, le azioni e i cambiamenti necessari;
2. Strumenti di autovalutazione, valutazione esterna e accreditamento: sono processi che facilitano il lavoro di valutazione e la diagnosi dell'impegno dell'università in relazione ad alcuni impatti concreti. In questo campo, esistono organizzazioni esterne e indipendenti che accreditano mediante certificati riconosciuti internazionalmente (ISO, SA 8000, etc.), il compimento di alcuni standard ambientali, di qualità del clima lavorativo o di altri aspetti propri della gestione socialmente responsabile;
3. Strumenti di comunicazione e trasparenza; si tratta di strategie di comunicazione disegnate specificamente per rendere pubblici i risultati e gli impegni portati a termine nell'ambito della USR. Tra questi troviamo la guida di elaborazione di memorie della responsabilità sociale d'impresa, i modelli del triple balance (economico, socio-professionale e ambientale), del GRI e del GBS.

Dominguez (2009) ci avverte infine sugli errori da evitare quando si cerca di attuare un piano di USR:

- Il primo è quello di ridurre il sistema di USR ad una mera strategia di comunicazione o campagna di pubblicità istituzionale, saltando a piedi pari le prime fasi di esecuzione della USR, dato che i messaggi trasmessi alla società non sarebbero sostenuti da cambiamenti sostanziali nell'organizzazione interna e nell'impegno delle funzioni tradizionali dell'università;
- Un secondo errore è quello di limitare la USR a pratiche isolate tradizionalmente identificate come attività filantropiche di solidarietà istituzionale o addirittura di carità fuori dall'ambito di azione dell'organizzazione, dimenticando la vera ragione di essere del sistema USR, che si proietta su tutta l'organizzazione e le sue funzioni, prestando attenzione ai suoi impatti negativi e seguendo gli stakeholder in modo costante;

La USR deve quindi essere l'essenza della strategia dell'università. Attraverso di essa l'università getta

le fondamenta dello sviluppo essenziale delle sue funzioni sociali e definisce come raggiungere l'obiettivo di un'università efficiente ed efficace.

Hernandez (2009), attraverso uno studio sulla gestione della responsabilità sociale universitaria condotto presso la scuola di ingegneria di Antiochia esegue una diagnosi della pertinenza dell'educazione superiore. Hernandez parte dalla definizione presentata nella dichiarazione mondiale sull'educazione universitaria del XXI secolo che afferma: “la pertinenza dell'educazione universitaria deve valutarsi in funzione dell'adeguamento tra quello che la società si aspetta dalle istituzioni universitarie e quello che queste mettono in atto nei confronti della società. Questo richiede norme etiche, imparzialità politica, capacità critica e, allo stesso tempo, una migliore articolazione con i problemi della società e del mondo del lavoro, fondando l'orientamento nel lungo periodo su obiettivi e necessità sociali, tenendo conto del rispetto delle culture e della protezione dell'ambiente”. In questa definizione si trovano tutti gli elementi chiave della USR, tuttavia l'università spesso pone enfasi nella relazione con il mondo del lavoro e per tanto manca una comunicazione per lo sviluppo che integri le aspettative e le necessità della società. Per USR s'intende il ruolo che gioca l'università come agente di sviluppo dato che la USR è la chiave per ottenere un vero cambiamento nell'insegnamento universitario, in modo che i futuri leader e professionisti tengano sempre in mente l'etica e lo sviluppo partecipativo come bussola nella loro vita professionale. Per gestire e integrare la responsabilità sociale nel modello di gestione dell'università di Antiochia, Hernandez e Saldarriago suggeriscono il focus di qualità PFVA (Pianificare, Fare, Verificare e Attuare), per ogni processo e attività, spiegando il funzionamento di ognuna di queste fasi:

- Pianificare: significa fare una diagnosi tanto interna come esterna; dare una definizione dei gruppi d'interesse e la loro priorizzazione; fare un'analisi del contesto e del controllo delle necessità esistenti;
- Fare: significa amministrazione della RS, definizione degli obiettivi, dei piani d'azione per ottenere tali obiettivi, gestione del cambiamento e documentazione, il tutto accompagnato

dalla relativa comunicazione;

- Verificare: consiste nel monitorare e mediare gli impatti e i risultati, come la valutazione delle azioni. Anche la sostenibilità deve essere verificata attraverso i suoi indicatori, la fiducia e l'efficacia;
- Agire: con la conoscenza e i risultati conseguiti si realizzano piani di miglioramento e si gestisce il rischio dovuto a possibili disarticolazioni con i differenti sistemi di gestione, la poca credibilità per il mancato impegno e l'errore di assumere funzioni da altre istituzioni.

Con il fine di promuovere un sistema sostenibile e creare valore condiviso occorre che l'università costruisca delle relazioni solide con la società civile, contribuisca al bene pubblico, alla difesa dei valori civili, alla promozione e al supporto ai doveri dei cittadini e in special modo all'identificazione con la comunità locale, pur mantenendo un'apertura globale. L'università può veicolare quel contatto con la società di cui gli studenti hanno bisogno per fare esperienza diretta delle problematiche sociali e ambientali della comunità, imparando ad applicare le loro conoscenze a questioni reali. Allo stesso modo la società beneficerà dell'operato degli studenti che daranno il loro apporto diretto allo sviluppo a 360 gradi. Infine, l'università otterrà un ritorno in termini di buona reputazione e di opportunità.

Essere un esempio di relazioni trasparenti, libere da influenze indebite, così come la comunicazione amichevole, oggettiva e opportuna rende la USR duratura nel tempo, afferma Hernandez. Per mantenere tale longevità è opportuno avere degli indicatori appropriati che rilevino miglioramenti e passi avanti. Nel caso concreto, si propongono due o tre variabili rilevanti e per ciascuno di essi si propongono, rispettivamente, uno o due indicatori che orientino la valutazione dei risultati ottenuti, in accordo con gli obiettivi che l'università si prefigge.

Nell'università di EIA, si propone la Guida UniveRSo per orientare l'avvicinamento dell'università alla USR. È uno strumento in costruzione permanente a partire dall'apprendimento e serve come autovalutazione per paragonare l'università con se stessa e con altre istituzioni universitarie nel tempo. Inoltre, permette di osservare come l'università influisca sulla società e questa sia influenzata dalla

società. È uno strumento pubblico, complementare all'attuale piano di gestione, dove si riflettono la trasparenza dei suoi impatti e il contributo alla trasformazione sociale, cosa che permetterà di aumentare il grado di fiducia esistente tra gli attori sociali. La guida si compone di un'introduzione, obiettivi, sfera di attuazione, contesto, gestione socialmente responsabile e indicatori. Questa guida ha lo scopo di invitare a includere la RS nella gestione universitaria, facendo un passo avanti rispetto al progetto sociale puntuale e fine a se stesso, incorporando nuove pratiche nelle istituzioni di educazione universitaria affinché si convertano effettivamente negli agenti di sviluppo e nei referenti sociali che la società aspetta. La collaborazione sarà il fattore di successo delle organizzazioni e l'università non può staccarsi da questa realtà; assumere una formazione socialmente responsabile sarà il migliore canale di comunicazione con le imprese, lo stato e la società. L'obiettivo è quello di facilitare la comparazione tra le diverse diagnosi fatte nel corso del tempo, ciò che si attua e si comunica, come elemento significativo nei processi di miglioramento continuo. Il campo d'azione è formato dai tre fattori economico, ambientale e sociale, considerati attraverso la lente dell'etica, della trasparenza, del dialogo e dell'impegno co-responsabile. Occorre in ogni caso tenere a mente che ogni istituzione ha le sue peculiarità dettate dal contesto geografico e culturale che vanno quindi considerate quando si sviluppa una strategia d'azione che incorpori nei propri obiettivi laUSR. Tuttavia, continua Hernandez (2009), tutte le istituzioni che incorporano nel loro carattere la RS devono essere coscienti che questa avrà un peso significativo nella sua gestione. Un modello minimo deve consistere in cinque punti base:

- definizione di valori e codice etico
- identificazione di gruppi d'interesse
- analisi del contesto (caratteristiche, aspettative e tendenze)
- gestione del cambiamento e del rischio
- comunicazione per lo sviluppo e i rispettivi indici

Il primo punto si sviluppa attraverso la diagnosi dello stato della responsabilità sociale nell'istituzione.

All'analisi contribuiscono attori interni come i professori, gli studenti e gli amministratori, e attori esterni, ovvero i neolaureati e tutti coloro che hanno un qualche tipo di contatto con l'istituzione universitaria (imprese, futuri studenti, famiglie, ecc.). Gli strumenti della diagnosi possono essere sondaggi, interviste o laboratori che si realizzano, in accordo con criteri accettati, sugli aspetti lavorativi, ambientali e di relazione con la società. Allo stesso tempo si suggerisce la sensibilizzazione attraverso differenti eventi accademici, come forum di discussione locale, nazionale o internazionale. Dopo la diagnosi ogni università, basandosi su principi universali, deve costruire in modo partecipativo il suo concetto di USR, dato che deve esistere un consenso su ciò che si vorrà esprimere con responsabilità sociale, affinché tutte le attività siano orientate, coerenti e allineate. Il concetto deve impregnare tutto ciò che si osserva, si fa, si pensa, si impara, si progetta e si riflette. Inoltre, potrebbe sembrare scontato, ma l'università non deve solo creare la sua USR, deve anche appropriarsene, deve crederci, deve renderla parte integrante del suo sistema intrecciandola alla strategia gestionale.

Il secondo punto consiste nella definizione dei gruppi d'interesse. È importante identificare gli stakeholder, riconoscerne le differenze, gli interessi e le aspettative, definire la relazione e gli impatti; si devono identificare anche gli interessi e le aspettative dell'università ed essere chiari nel relazionare la conoscenza che apporta l'università ai gruppi d'interesse. Si devono quindi stabilire obiettivi comuni e definire gli indici per comunicare i risultati che daranno luogo a piani di miglioramento.

La terza fase è quella dell'analisi del contesto e consiste nella revisione delle necessità esistenti, attraverso la costruzione collettiva dei bisogni, mediata dalla discussione tra i gruppi d'interesse e l'ateneo, il quale può dare risposte a partire dai suoi punti di forza e la sua esperienza.

La quarta fase consiste nella gestione di tutto quello che si è creato. Ciò implica il definire assieme obiettivi di trasformazione, piani d'azione (mete, presupposti, cronogramma), partecipazione attiva e congiunta nelle proposte di cambiamento che devono avere benefici per tutti.

Infine, il quinto punto, che in realtà è trasversale a tutti i precedenti, è quello della comunicazione che

deve essere permanente e bidirezionale e deve essere debitamente documentata per facilitare la rendicontazione per la trasparenza e la fiducia, motore nella costruzione di valore sociale.

Una volta fissati questi punti è opportuno che venga implementato un sistema di rendicontazione per monitorare il tutto. A partire dall'analisi degli impatti e dei risultati delle azioni, si produrrà un documento composto da un'introduzione scritta dal rettore, una parte dedicata alla descrizione tecnica dell'università con numero di dipendenti, indicatori economici, entrate, avanzi, attivi, patrimonio, tasse, riconoscimenti; un report sul ruolo dell'università nell'educazione italiana; una parte dedicata alla relazione tra università e sostenibilità con indicatori sociali, inclusi gruppi di interesse e rispettivi impegni e azioni congiunte per contribuire alla sostenibilità; mezzi di comunicazione e interazione (forme di interazione con i gruppi di interesse e le rispettive attività sviluppate) e strumenti di gestione della RS. Quest'ultima comprende:

- principi, valori, missione, visione;
- organizzazione del lavoro (pratiche del lavoro, gestione della qualità, indicatori della qualità);
- modelli di gestione del talento;
- interazione con le comunità, investimento sociale, azioni di buon vicinato, iniziative di pace, relazioni con i fornitori e con la sala di direzione generale;
- interazione con lo stato attraverso il vincolo con progetti di sviluppo;
- gestione del rischio economico, sociale e ambientale (composto dalla possibile disarticolazione con i differenti sistemi di gestione, la poca credibilità per la mancanza di impegno dell'alta direzione e l'errore di assumere funzioni di altre istituzioni che condizionino il raggiungimento degli obiettivi);
- interazione con altre università (reti, trasparenza);
- contributo allo sviluppo sociale (aggiornamento, specializzazione, partecipazione dei cittadini, spirito imprenditoriale);
- contributo alla gestione ambientale (studi, convegni, consumo di acqua ed energia, rifiuti, ecc.);
- relazione con GRI, obiettivi del millennio e patto globale;

Occorre inoltre considerare che, come qualsiasi organizzazione che impara, proseguire nell'integrazione della RS porta ad aggiustamenti, nuove opzioni, pratiche diverse, successi, fallimenti dai quali imparare. Per tanto realizzare piani di miglioramento accompagnati dalle rispettive risorse è il modo di conquistare credibilità e sostenibilità. Ogni università definirà l'orientamento, l'enfasi, le priorità, i presupposti, il cronogramma che mirano al raggiungimento della missione. Attualmente gli indicatori sono elementi di apprendimento e monitoraggio, ma l'aspettativa sta in indici che permettano di definire l'entità dell'impatto. Gli indicatori utilizzati attualmente cercano di definire progressi della gestione, ovvero, definire la situazione attuale e cercare di comprenderne l'evoluzione nel tempo utilizzando indici di risultato quantitativi che rispondono a ciò che si è fatto anno dopo anno. La seguente tabella dà un'idea del funzionamento del sistema di indicatori:

Tab. 5 – Sistema di indicatori

Funzione	Obiettivi	Variabili	Indicatori
Direzione Strategica	Eccellenza Stabilità finanziaria Miglioramento continuo Cultura organizzativa	Gestione etica Gestione del cambiamento Gestione del talento	Rispetto della diversità Trasparenza Diversificazione delle entrate Nuove tecnologie Piani di formazione
Docenza	Formare professionisti	Solidarietà Qualità Impegno civile	Convivenza Etica Partecipazione
Ricerca	Applicata	Socialmente utile Responsabilità ambientale Etica	Attenzione alle necessità del paese Apporto allo sviluppo sostenibile
Estensione	Riconoscimento sociale e reputazione	Cooperazione Gestione sociale della conoscenza	Equità sociale Partecipazione sociale Valore sociale Costruzione del paese

Uno studio condotto da Giuseppe e Tavoletti (2014) rivela la tendenza generale delle università italiane per quanto riguarda la creazione di valore per la società e la prospettiva strategica dell'organizzazione universitaria. I due studiosi hanno analizzato la visione e la missione di numerosi atenei italiani attraverso un questionario a domande aperte, a cui hanno risposto 23 dei 95 atenei a cui era stato inviato, e hanno raccolto le informazioni sugli atenei restanti attraverso i rispettivi siti web.

Dei 95 atenei esaminati, 44 (pari a circa il 46% del totale) danno evidenza sul proprio sito internet dell'esistenza di uno specifico piano strategico e circa il 91% di questi rende il piano strategico disponibile online. Spesso invece il piano delle performance viene confuso con quello strategico, ma, chiariscono i due studiosi, non sono la stessa cosa. Per legge le istituzioni pubbliche e perciò anche gran parte delle università italiane, devono pubblicare un piano delle performance in cui definire missione, visione, obiettivi e indicazioni sulla pianificazione strategica dell'ente. Il piano strategico, dall'altra, è un documento che può essere assestante o integrato nel piano delle performance e può riportare:

- un apposito paragrafo dedicato ad esplicitare i rapporti ed i collegamenti tra piano strategico e piano della performance, assegnando al primo la definizione delle azioni strategiche e al secondo la definizione degli obiettivi operativi;
- o semplicemente riportare gli obiettivi, le politiche e gli strumenti per il loro raggiungimento, e la procedura di redazione del piano.

Il piano strategico degli atenei parte da un'analisi SWOT per definire il rapporto ateneo-comunità-ambiente attraverso la definizione di punti di forza/punti di debolezza dal lato dell'ateneo, opportunità/minacce dal lato dell'ambiente. In questo senso il bilancio sociale è uno strumento essenziale da cui partire per definire obiettivi e strategie d'azione che si basano sulle tre principali ragioni d'essere dell'università: formazione, ricerca e terza missione. Tuttavia, secondo Giusepponi e Tavoletti, per quanto riguarda la funzione formativa dell'università, essa viene citata dal 99% dei casi e quella della ricerca dal 97% dei casi. La terza missione, invece, viene citata dal 74% degli atenei. Per Terza missione delle università i due studiosi intendono “il trasferimento della conoscenza alla società e non solo agli studenti, ed in forme tali da contribuire al progresso civile ed economico della società”. Giusepponi e Tavoletti citano tre approcci alla Terza missione:

1. Il “triple helix model” che si focalizza sulla relazione università-industria-governo.
2. L'approccio legato al tipo di conoscenza prodotto dagli atenei, orientato alla conoscenza

critica o professionalizzante.

3. L'approccio che fa riferimento ai valori dell'ateneo e alla sua organizzazione interna, se tradizionale o innovativa.

Secondo lo studio, la Terza missione e i rapporti con attori economici si trova nelle dichiarazioni del 74,16% degli atenei italiani, ma ha un ruolo centrale solo nel 2% dei casi. Altri concetti ricorrenti nelle visioni e/o missioni sono quelli relativi all'internazionalizzazione (81% dei casi), alla competizione dell'ateneo o del sistema economico servito o di singole componenti, come imprese o studenti (35% dei casi), alla cooperazione con altri atenei o enti terzi (56% dei casi).

Tra gli obiettivi più ricorrenti nei piani strategici troviamo:

- rafforzamento dei dottorati di ricerca;
- qualità della formazione e della ricerca;
- diritto allo studio;
- certificazione della qualità della formazione;
- potenziamento dell'orientamento e della selezione;
- accrescimento dell'impatto della ricerca sulla società;
- sostenibilità economica;
- mobilità internazionale;
- bandi europei;
- occupazione dei laureati;

È interessante notare che “accrescimento dell'impatto della ricerca sulla società” si trova mediamente al sesto posto negli obiettivi citati e che si parla di sostenibilità, ma in termini prettamente economici.

Tra gli strumenti abilitanti al raggiungimento degli obiettivi vengono citati internazionalizzazione e rapporti con il territorio, premialità, infrastrutture e servizi.

Per la maggior parte, i piani strategici definiscono i valori dell'istituzione dai quali partire per stabilire gli obiettivi e gli strumenti per raggiungere questi ultimi. Tuttavia, solo una minoranza delle università

presenta un documento “piano strategico”, non obbligatorio per legge, distinto dal piano delle performance che invece è obbligatorio. Questo fa pensare che le università non vedano il piano strategico come uno strumento utile per aumentare la propria efficienza. Tuttavia, il sottogruppo di atenei che hanno risposto al questionario registra percentuali più alte nella definizione dei valori, della missione e degli obiettivi, siano essi d'internazionalizzazione, valorizzazione del territorio, centralità dello studente o conoscenza professionalizzante. Ciò caratterizza questi atenei come maggiormente proattivi per quanto riguarda la relazione con la società e il suo sviluppo, rendendo il piano strategico uno strumento importante sia nella pianificazione gestionale che nella comunicazione, interna verso la comunità universitaria, ed esterna verso gli stakeholder.

Per quanto riguarda le debolezze più citate dagli atenei troviamo:

- la scarsità di risorse finanziarie;
- la ridotta autonomia;
- l'appesantimento burocratico amministrativo e normativo;
- la limitata internazionalizzazione;
- il non adeguato collegamento con il mondo del lavoro e la società;
- l'insufficiente numero di docenti.

Per quanto concerne il coinvolgimento interno nella formulazione strategica, i 23 atenei che hanno risposto al questionario fanno intendere che la procedura di pianificazione degli obiettivi dell'ateneo è limitata agli organi amministrativo-dirigenziali, senza considerare tutti gli stakeholder interni (studenti, docenti, ricercatori, dipendenti).

In merito al coinvolgimento esterno nella formulazione strategica, gli atenei si riferiscono spesso a studenti e docenti come stakeholder esterni, quando dovrebbero essere considerati parte integrante dell'istituzione. Anche questo denota una visione della progettazione strategica come qualcosa che riguarda prettamente gli organi decisionali dell'università senza interpellare il resto della popolazione

universitaria. Altri stakeholder esterni citati sono le imprese, le organizzazioni e le istituzioni con cui l'università ha dei rapporti di collaborazione.

Altre tematiche proposte nel piano strategico sono la valorizzazione del personale (attraverso turnover, formazione, creazione di sistemi di responsabilizzazione, misurazione della produttività e incentivazione) e l'utilizzo di nuove tecnologie per democratizzare l'istruzione. Un aspetto, quest'ultimo, non particolarmente esplorato nei piani strategici ma che occupa, invece, un posto centrale nella pianificazione strategica dei paesi in cui è più forte la competizione tra atenei. “L'introduzione di MOOC (*massive online open course*) gratuiti e dall'alto numero di iscritti, impongono, infatti, un ripensamento dell'offerta che valorizzi gli aspetti più “esperienziali” ed “on campus” della formazione studentesca, in sinergia con i territori ospitanti.”

Per quanto riguarda le aree da rafforzare nella pianificazione strategica, le risposte convergono principalmente verso quattro prospettive:

1. più estesa e sistematica partecipazione, maggiore coinvolgimento;
2. rafforzamento dell'attività di controllo gestionale, con più ampio e solido riferimento ai dati e con più sistematico monitoraggio degli indicatori;
3. più diffusa responsabilizzazione rispetto al piano strategico e al raggiungimento degli obiettivi;
4. sviluppo di condizioni adeguate per una più sistematica e integrata pianificazione, con particolare riferimento all'esigenza di stabilità negli aspetti normativi e di finanziamento pubblico.

In generale, è fondamentale coinvolgere tutti gli stakeholder dell'ateneo per due motivi: da un lato per raccogliere più informazioni, le quali permettono di prendere decisioni più consapevoli, dall'altro per far capire agli stakeholder che il loro contributo è prezioso, creando così un rapporto di fiducia e collaborazione. “Si tratta di un ascolto che richiede una preparazione rigorosa, sia per quanto riguarda la selezione degli interlocutori che per quanto riguarda i contenuti da sollecitare durante la discussione. Non è utile, bensì addirittura fuorviante, se casuale, improvvisato, estemporaneo.”

Per quanto riguarda le prospettive evolutive molti atenei pongono l'accento sulle attività di

monitoraggio, *benchmarking* e revisione finalizzate al miglioramento:

- predisposizione di un sistema di monitoraggio degli indicatori;
- svolgimento delle attività di monitoraggio attraverso appositi indicatori (indicatori di contesto), in grado di restituire gli spunti necessari al miglioramento del processo;
- semplificazione e *benchmarking* internazionale;
- revisioni periodiche della strategia;

In sostanza si sottolinea la necessità di sistematizzare gli strumenti di monitoraggio delle performance e l'esigenza di un maggior impegno nei confronti della stesura del piano strategico per il raggiungimento degli obiettivi. È chiaro che il bilancio sociale ha in questo senso un'importanza fondamentale.

In buona sostanza la problematica riscontrata nella creazione di valore da parte delle università italiane per quanto riguarda la terza missione è la labilità del collegamento tra università e società, come nel caso della relazione tra atenei e imprese al fine di darsi appoggio reciproco (le prime attraverso la ricerca, le seconde attraverso fondi e attraverso l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro). L'università dal canto suo deve essere proattiva formulando risposte ai problemi della società e trasmettendo all'esterno l'importanza che hanno ricerca e innovazione per lo sviluppo economico e sociale. L'università è la chiave per uno sviluppo sostenibile, per questo deve stabilire degli obiettivi chiari basati su problematiche comuni e formulare un piano strategico efficiente per raggiungerli. Nonostante ciò, creare valore sociale non è facile perché ci sono numerosi fattori sfavorevoli che impediscono la realizzazione di un piano efficace come ad esempio incentivi insufficienti, pressione non adeguata da parte della società, resistenza al cambiamento, finanziamenti non adeguati, appesantimento burocratico e amministrativo, limitata autonomia, risorse umane e tecniche non adeguate, situazione di crisi nazionale.

Molti di questi sono limiti che possono essere superati attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, crescita e sviluppo nella società, aprendosi alla cooperazione tra atenei, imprese e

comunità locali e globali per creare valore condiviso. La ricerca di Giuspponi e Tavoletti è estremamente utile per comprendere quanto lontana sia ancora l'università dai concetti di responsabilità etica e sociale espressi da Valley e dagli altri ricercatori citati in questo elaborato. Infatti, nelle dichiarazioni di missione e visione e nei piani strategici degli atenei non compare nessun riferimento rilevante a concetti di “etica”, “responsabilità sociale”, “responsabilizzazione civica”, “sensibilizzazione” come se il rapporto dell'ateneo con il mondo esterno si basasse principalmente sull'appoggio che la ricerca può dare in campo economico, sicuramente fondamentale per lo sviluppo della società, ma non sufficiente a fare quello *step* attitudinale di cui c'è bisogno per la creazione di un sistema più sostenibile sotto tutti i punti di vista, oltre al fatto che in molti casi non esiste nemmeno un piano strategico in cui integrare il concetto di responsabilità sociale. Quello che ci proponiamo di fare attraverso questo elaborato è cercare di indagare proprio quest'aspetto attraverso un questionario simile a quello inviato da Giuspponi e Tavoletti, ma improntato sul concetto di responsabilità sociale delle università e su un campione molto più ristretto di atenei.

1.5. Modelli di *governance* e autonomia delle università

L'università italiana si trova oggi ad affrontare una fase di metamorfosi, dovuta alle riforme del sistema universitario in merito ai temi dell'allocazione del potere decisionale (*governance*) e della rendicontazione (*accountability*). Secondo Cassone e Sacconi (2013) queste riforme sono stimulate dalla crescente richiesta da parte della società di una nuova definizione del ruolo degli atenei al suo interno, dati gli impatti economici, sociali e ambientali che essi comportano. Secondo Moscati (2013), la società pretende che gli atenei producano e utilizzino il sapere per stimolare lo sviluppo economico e il progresso della società e tale richiesta deriva, a sua volta, dalla diminuzione delle risorse pubbliche e dalla perdita di fiducia nell'efficienza di gestione delle finanze dello Stato a cui tutti i cittadini contribuiscono.

I concetti di *governance* e *accountability* sono strettamente intrecciati a quelli di autonomia

dell'istituzione universitaria e di responsabilità sociale. L'autonomia come viene trattata da Cassone e Sacconi è da intendersi come “la capacità delle università di decidere in merito all'istituzione di strutture e organi di governo, garantire la leadership di ateneo e stabilire chi deve rendere conto a chi”. Quest'autogoverno ha lo scopo di evitare ingerenze esterne da parte di poteri politici o finanziari, i quali spinti da interessi personali potrebbero influenzare in modo opportunistico l'operato dell'istituzione universitaria in termini di insegnamento e ricerca. Cassone e Sacconi la intendono quindi come autonomia decisionale in merito alle attività dell'ateneo. Secondo Moscati (2013), l'autonomia dipende dalla capacità dell'ateneo di rispondere al mondo esterno che sostiene l'istituzione utilizzandone i servizi. L'autonomia non è più un diritto acquisito dai membri accademici, ma uno status condizionato dal grado di soddisfazione della società che ne utilizza le competenze. Di conseguenza la distribuzione del potere accademico finisce per dipendere dalla sua capacità di ripensare i ruoli dell'istruzione superiore nella società moderna. Secondo Moscati, l'autonomia è quindi da intendersi come l'indipendenza e l'autosufficienza dell'università da poteri sovraordinati (lo Stato), in quanto supportata dalla società di cui si impegna a fare gli interessi. A questo proposito, Cassone e Sacconi introducono il modello di “*governance* allargata” che si basa sull'obbligo da parte di chi gestisce l'ateneo di rispettare i doveri fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder. Si chiama “*governance* allargata” perché stimola la creazione di un equilibrio tra poteri: quello decisionale di chi gestisce l'ateneo e quello di critica e opposizione degli stakeholder che subiscono gli impatti positivi o negativi della gestione. Da questo punto di vista l'*accountability* ha un ruolo chiave nel dimostrare la trasparenza nei confronti della società e l'impegno dell'ateneo a prendersi le proprie responsabilità nei confronti di tutti i suoi stakeholder, andando oltre il mero strumento di comunicazione e informazione a senso unico e diventando parte integrante della strategia di gestione. Tornando alle riforme del sistema universitario italiano di cui si parlava all'inizio del paragrafo, occorre capire che tipo di *governance* caratterizzi oggi gli atenei italiani, in modo da valutarne i punti deboli da correggere.

Fia e Verde, nella loro ricerca, hanno analizzato il modello di università anglosassone per capire se possa essere applicato con successo anche alla realtà italiana. Tale modello si basa su atenei pubblici finanziati dallo Stato, che tuttavia mantengono un'indipendenza decisionale dallo stesso e sono inseriti in un sistema di libera concorrenza tra i vari istituti. Diversamente, nel modello italiano le università sono regolamentate da parte dello Stato e sono protette dalla concorrenza. L'analisi del sistema anglosassone è stata operata attraverso due approcci opposti: uno è quello del *New managerialism* che si basa sulla teoria del principale-agente; l'altro è quello istituzionalista basata sulle teorie della *team production*, della *stewardship*, della *trusteeship* e del potere decisionale regolato da un sistema di *checks and balances*.

Secondo la teoria del principale agente, l'università è come un'azienda all'interno del mercato dell'istruzione ed è quindi soggetta alle regole che disciplinano il rapporto tra produttori e consumatori. I docenti diventano dei lavoratori che necessitano di un controllo esterno e di incentivi basati su risultati al fine di perseguire l'obiettivo dell'organizzazione, ovvero produrre competenze, innovazione e capitale sociale. Gli studenti, dall'altra, sono visti come clienti, aspetto che porta necessariamente a tasse d'iscrizione più elevate. La teoria principale-agente si basa, inoltre, sulla distinzione tra principale e agente. Il principale è il proprietario che detiene quindi i diritti di proprietà; l'agente è chi gestisce le risorse per conto del proprietario. Questa teoria suppone perciò una separazione tra proprietà e controllo che implica un atteggiamento egoistico delle parti in questione i cui rispettivi interessi sono perciò in conflitto. Gli azionisti proprietari devono perciò controllare il lavoro dei manager attraverso un Consiglio di Amministrazione i cui membri sono nominati dall'Assemblea degli azionisti che oltre ad essere un organo di controllo fa da portavoce dell'interesse degli azionisti proprietari all'interno dell'azienda. Il processo decisionale risulta quindi fortemente verticalizzato. Trasferendo questo concetto alla gestione degli atenei, troviamo che lo Stato è il principale/proprietario mentre l'agente è l'università che fornisce il servizio pubblico dell'istruzione superiore per conto dello Stato. In questo modo il Rettore assume il ruolo di amministratore delegato

designato dal CdA al quale devono rispondere i manager a loro volta inseriti in una struttura gerarchico-piramidale fatta di prorettore e direttori di dipartimento, in cui ciascuno, a seconda del livello, ha le proprie responsabilità e funzioni manageriali. È fondamentale sottolineare come il CdA, in questo caso, sia composto da elementi esterni all'ateneo e non dai docenti, aspetto necessario per evitare il conflitto d'interesse tra gli obiettivi istituzionali dell'università e altri di tipo individuale.

Per quanto riguarda invece l'interpretazione istituzionalista, l'università non può essere paragonata a un'azienda se vuole mantenere quell'indipendenza da poteri economici e politici e assicurare gli incentivi per investire in ricerca e insegnamento. L'università nasce come libera associazione di docenti e studenti il cui scopo è quello di promuovere lo sviluppo della conoscenza e la sua trasmissione, attraverso didattica, insegnamento e terza missione. Secondo la *stewardship theory* gli interessi di manager e azionisti/proprietari non sono per forza di cose divergenti. Nel caso dell'università, gli obiettivi di studenti e docenti non sono necessariamente divergenti rispetto a quelli istituzionali. Per questo nel CdA la maggioranza dovrebbe essere formata da membri interni mentre gli esterni dovrebbero farne parte al massimo per funzioni di finanziamento. La funzione del CdA sarebbe allora quella di consulenza e servizio e non di controllo. Passando alla teoria del *trusteeship*, che consiste nella supervisione di un'impresa da parte di esterni, troviamo che nel modello anglosassone esistono dei membri laici esterni che esercitano la loro funzione di controllo nel *board* universitario, ma non sono pagati e svolgono la loro attività lavorativa primaria altrove. Il *board of trustee*, insomma, esercita la volontà dei cittadini, ma senza essere direttamente eletto dagli stessi. I *trustee* sono soggetti indipendenti, volontari, sono rappresentanti di interessi generali e la loro funzione consiste nel trovare fondi per l'ateneo e offrire consultazioni per le questioni strategiche di ateneo su cui possono avere potere di veto al fine di controllare gli abusi. Per quanto riguarda infine l'organizzazione delle relazioni interne, il modello anglosassone sfrutta il sistema democratico della *shared governance* che si realizza attraverso la creazione di un dialogo tra il *board of trustee* e le componenti accademiche interessate nella decisione, sebbene la decisione finale spetti comunque agli

amministratori. Il dialogo tra i vari organi porta ad una maggior efficienza delle performance dell'ateneo anche se occorre valutare la competenza specialistica che possono fornire i docenti sulle tematiche di decisione. Per esempio, per quanto riguarda assunzioni, promozioni e ruolo, è necessaria la valutazione di esperti tra docenti e ricercatori e non bastano i pochi dirigenti manager che possono esprimersi solo per quanto riguarda l'amministrazione generale e finanziaria. Per evitare i comportamenti opportunistici degli accademici non va adottato un controllo gerarchico di supervisione diretta, ma una forma intermedia di governo che si ponga tra gli interessi della società e quelli della comunità accademica. In buona sostanza tutte le decisioni di rilevanza accademica devono coinvolgere i docenti o il personale competente per quell'ambito attraverso un sistema di divisione bilanciata dei diritti decisionali che si basa sulla distribuzione dei poteri di veto tra i vari stakeholder interni. Il contributo può essere determinativo, congiunto con la dirigenza o consultivo, dove il primo consiste nel delegare la decisione finale ai docenti, il secondo consiste nel chiedere l'assenso sia degli amministratori che dei docenti, il terzo consiste nell'ascoltare il parere dei docenti, ma la decisione spetta poi ai dirigenti. Il sistema anglosassone, pur fondato sul sistema di *trusteeship*, presenta un forte potere nelle mani dei dipartimenti e un potere leggermente inferiore nelle mani del CdA. I diritti decisionali sono quindi distribuiti tra i due secondo un sistema di *checks and balances*. Tirando le somme, il sistema anglosassone ha un CdA con potere di controllo, ma non di gestione, dato che quest'ultimo spetta ai *middle manager* nominati dal CdA, ma di estrazione accademica che a loro volta operano attraverso un sistema di *shared governance*. Inoltre, nelle università anglosassoni il controllo è posto nelle mani di soggetti esterni e vengono utilizzati i diritti di veto per bilanciare il potere decisionale e garantire gli incentivi agli altri agenti. È un modello in cui il rettore rappresenta l'esecutivo, il Senato i docenti e il CdA gli altri stakeholder. L'università agisce in autonomia dallo Stato, in base al legame fiduciario con i suoi stakeholder. Il CdA non opera quindi per conto di un principale, ma rappresenta gli interessi della società.

Secondo Fia e Verde, con la riforma Gelmini, il sistema di governance accademica in Italia risulta

una sorta di ibrido, presentando alcune aspetti della teoria principale-agente e altri della teoria istituzionalista. Troviamo, infatti, che con tale riforma viene indebolito il Senato Accademico e potenziato il CdA, come vorrebbe la teoria principale-agente, ma nel caso italiano quest'ultimo risulta formato solo per il 27% da membri esterni, quindi non si risolve il problema dell'autoreferenzialità e degli abusi. Nel caso della visione principale-agente, inoltre, il CdA viene nominato da personale non accademico perché rappresenta un principale esterno (Stato o privato), mentre nel caso della legge Gelmini si rimanda agli Statuti senza precisare le modalità di nomina. Infine, si cerca di passare da un modello di controllo a uno di supervisione degli atenei da parte dello Stato che lega alle valutazioni dell'ANVUR i finanziamenti erogati alle università, lasciando maggior autonomia a quelle più virtuose e realizzando il principio dello *steering at distance*, come vorrebbe la filosofia managerialista. Nonostante ciò, il controllo dello Stato sull'università Italiane rimane ancora molto forte, come il tetto massimo imposto sulle tasse universitarie o la mancanza di autonomia per assunzioni e licenziamenti.

Per quanto riguarda i punti in comune con la teoria istituzionalista, possiamo notare che la legge Gelmini ha introdotto un sistema di proposta /approvazione tra Rettore, CdA e Senato che implica un coinvolgimento di tutti nel processo decisionale. Esistono, inoltre, delle commissioni paritetiche studenti-docenti per l'approvazione-soppressione dei corsi di studio. La legge, inoltre, cerca di superare l'ostacolo dell'autoreferenzialità dei docenti dando più potere agli amministratori che non sono vincolati al parere del senato. Allo stesso tempo, però, la classe amministrativa non è separata dai docenti e dal ministero e quindi vengono a mancare i *trustee*, cioè i rappresentanti degli interessi della società che impediscono ai docenti di agire secondo interessi personali o di categoria. Il CdA della legge Gelmini ha un'apertura solo parziale nei confronti degli stakeholder ed è quindi lontana dal coinvolgimento decisionale di più attori. La riforma non applica il modello manageriale, ma non intacca nemmeno il problema dell'autoreferenzialità perché non c'è un sistema di governo che bilanci i poteri e gli interessi in gioco. L'università italiana funziona ancora come un modello di autogoverno

che non rende conto né ai maggiori finanziatori come lo Stato né ai portatori d'interesse diversi dai docenti (stato, studenti, società). Ciò che manca al sistema italiano è più presenza di esterni nel CdA e bilanciamento dei poteri tra gli stakeholder interni.

Al momento per sopperire a queste mancanze l'università italiana definisce ruoli e poteri in modo da poter attribuire più facilmente le responsabilità delle attività. Tuttavia questo potere non preserva gli incentivi ai docenti e non evita gli abusi.

Verde e Fia propongono allora il modello di governance duale di tipo multi-stakeholder in cui docenti e studenti hanno più potere decisionale all'interno dei dipartimenti ed esiste un comitato formato da stakeholder esterni che esercitano una funzione di supervisione sull'operato di studenti e docenti. In questo modo prendono le decisioni i soggetti costitutivi che sono così incentivati, ma il loro potere è controbilanciato da quello del comitato degli stakeholder esterni per salvaguardare l'interesse della società.

Secondo Fia e Sacconi, la riforma dell'università deve basarsi sulla prospettiva della responsabilità sociale. Con la riforma Gelmini si è cercato di dare più importanza a quest'aspetto con l'introduzione obbligatoria di un codice etico e con il monitoraggio della qualità degli atenei attraverso un sistema di valutazione. Secondo i due studiosi, nonostante sia discutibile l'efficacia di questi strumenti, essi sottolineano l'importanza della rendicontazione e della trasparenza dell'istituzione e permette di definire responsabilità e vincoli entro i quali esercitare l'autonomia. Tuttavia, secondo Fia e Sacconi, l'università italiana ha bisogno di ridisegnare la sua governance secondo il principio di esternalità. Basandosi su tale principio, sono studenti e professori ad effettuare il maggior investimento specifico e a subire direttamente le conseguenze, positive o negative, di una determinata strategia dell'ateneo. Di conseguenza sono loro ad avere il diritto di detenere il potere decisionale. Se il potere viene allocato in modo diverso, essi avranno meno possibilità di realizzare i loro fini e quindi saranno meno portati a investire nell'ateneo che a sua volta si vedrà privato della sua risorsa indispensabile. Occorre chiarire che studenti e docenti si trovano in una relazione di mutua dipendenza e nessuno dei due può

gestire le risorse finanziarie dell'ateneo finché non si raggiunge la cooperazione. Perciò la *governance* deve riflettere questa relazione collaborativa tra studenti e docenti, definendo un sistema duale caratterizzato da un processo di co-decisione e monitorato da finanziatori esterni che possono essere lo Stato o privati.

Una gestione gerarchizzata non è efficace perché dà più potere ad alcune categorie di stakeholder che tenderanno inevitabilmente a fare i propri interessi tralasciando quelli degli stakeholder con meno potere, i quali avranno, perciò, meno incentivi a investire. È interessante notare cosa accadrebbe allocando il potere decisionale nelle mani dei diversi stakeholder. Per esempio per quanto riguarda i docenti, dicono Sacconi e Fia, può avvenire un posizionamento autoreferenziale e una proliferazione di corsi di studio nelle sedi per assicurare posti di lavoro ad amici e famigliari, elemento che provocherebbe un calo nella qualità del corpo docente e di ricerca perché non selezionato in base al merito, ma a parentele e conoscenze; oppure potrebbe verificarsi un utilizzo inefficiente delle risorse finanziarie disponibili. Occorre perciò regolare il loro doppio ruolo di realizzatori della formazione e produttori della ricerca, nonché rappresentanti degli interessi di quest'ultima. Nel caso la *governance* fosse nelle mani dello Stato, invece, potrebbe accadere che questo tenti di imporre una qualche ideologia, o nel caso del potere nelle mani di esterni come un'associazione di industriali, potrebbe accadere che questa spinga affinché vengano create figure professionali a basso costo e utili solo al ruolo da ricoprire in quel preciso contesto industriale, a sacrificio di professioni più innovative, a danno della ricerca di base e di una visione più lungimirante. Se l'autorità cadesse nelle mani dei soli studenti essi sarebbero beneficiari e valutatori del servizio, ma sarebbero soggetti ad incoerenza intertemporale perché non possono prendere decisioni su qualcosa di cui stanno beneficiando oltre a non avere le competenze per valutarlo.

Allo stesso tempo, però, non è possibile sottoporre i docenti ad un potere esterno perché non sono come i dipendenti di una S.p.A. che necessitano di essere gestiti da un imprenditore (che in questo caso potrebbe essere lo Stato), ma sono gli “imprenditori” stessi, perché sono coloro che operano

l'investimento maggiore e sono indispensabili e insostituibili per il raggiungimento della *mission*. Inoltre il capitale che loro mettono a disposizione è immateriale, quindi il loro apporto è inosservabile e incontrollabile e non può essere perciò sottoposto a ordini da parte di superiori, né essere stimolato in modo meccanico da incentivi monetari o reputazionali. Il corpo docente è quindi il legittimo detentore del potere, ma allo stesso tempo deve impegnarsi a perseguire obiettivi che possono andare in contrasto con i propri per soddisfare gli interessi degli altri stakeholder, in base alla natura stessa del bene istruzione. Per rendere possibile quest'aspetto occorre:

- analizzare gli interessi legittimi di tutti gli stakeholder;
- distribuire il potere in modo da evitare gli abusi e limitare i conflitti d'interesse;
- creare dei meccanismi di finanziamento e monitoraggio dell'autorità pubblica.

Per evitare gli abusi occorre una distribuzione equilibrata del potere tra tutti i gruppi d'interesse.

Questa distribuzione può avvenire in tre modi:

1. la perfetta condivisione dei diritti di decisione da parte di tutti i partecipanti a uno stesso organo di governo;
2. l'allocazione di poteri decisionali diversi a organi rappresentativi di stakeholder diversi;
3. l'allocazione del potere decisionale nelle mani solo di una categoria o di alcune categorie di stakeholder lasciando però alle restanti il potere di veto, basato sulla responsabilità sociale di doveri fiduciari che i primi hanno nei confronti dei secondi.

La soluzione secondo Fia e Sacconi sta nell'adottare un governo multi-stakeholder in cui i vari stakeholder detengano un potere diverso: quelli che detengono il potere decisionale hanno dei doveri fiduciari nei confronti degli altri stakeholder che non lo detengono, i quali hanno però il dovere di controllare l'operato dei primi, in modo da riequilibrare e tutelare gli interessi di tutti, mantenendo gli investimenti. Gli obblighi fiduciari sono:

- garantire la distribuzione del surplus generato dalla cooperazione ed evitare esternalità negative per gli stakeholder esterni, riaccordando i suoi servizi fondamentali (didattica e

ricerca) con gli interessi e le questioni della collettività e risolvendo i punti critici tra cui: proposte formative autoreferenziali e non appropriate alle esigenze della società e meccanismi inefficienti di selezione del personale docente e TA e di promozione della qualità, della ricerca e della formazione;

- essere *accountable* per gli stakeholder non controllanti;
- riconoscere il diritto degli stakeholder non controllanti a essere rappresentati negli organi di governo per poter effettivamente effettuare una supervisione sul rispetto dei doveri fiduciari da parte degli *stakeholder* controllanti. Questo sistema può essere definito come *extended fiduciary duties model of corporate organization*.

Da questa riflessione emergono i tratti fondamentali del sistema duale basato su potere decisionale e potere controllante. Il primo è detenuto dagli stakeholder interni, ovvero:

- docenti e ricercatori perché offrono didattica e producono conoscenza attraverso la ricerca;
- studenti che partecipano alla produzione della ricerca e della didattica specialistica e costituiscono sia la domanda che in parte l'offerta dell'ateneo;
- personale TA che coopera alla gestione di programmi didattici e di ricerca;

Il potere controllante invece è detenuto dagli stakeholder esterni, ovvero famiglie, comunità scientifica, finanziatori, tessuto economico industriale, comunità locale.

Ma come intervenire sugli organi di governo? Punto debole della situazione italiana è l'autoreferenzialità del senato accademico formato dal corpo docente che prende decisioni che possono avere esternalità anche su stakeholder esterni che non sono rappresentati. In questo caso, Fia e Sacconi si riallacciano al sistema duale che vede gli stakeholder interni rappresentati da Unità Scientifico Didattiche come le facoltà e i dipartimenti. Tali unità elaborano la proposta formativa e di ricerca ed eleggono i propri organi collegiali accademici (Senato). Inoltre, le Usd, insieme al Personale Tecnico Amministrativo, eleggono il Rettore, il quale detiene il potere decisionale nella gestione dell'ateneo. Il Rettore è responsabile della valutazione e messa in atto della proposta

formativa e di ricerca delle Usd e della rendicontazione della stessa agli organi ministeriali.

Dall'altra troviamo il Comitato di Controllo (Cdc) composto dal Presidente (eletto dall'Assemblea di ateneo composta dalla rappresentanza di stakeholder interni ed esterni) e da una rappresentanza ristretta degli stakeholder esterni. Il Cdc ha il compito di valutare assieme al Rettore della proposta formativa e di ricerca evitando autoreferenzialità e abusi.

In questo modo gli stakeholder interni rappresentati dalle unità scientifico didattiche (Usd) avranno la loro autonomia decisionale e il diritto di nominare i membri di governo sovraordinati, elementi necessari per raggiungere la *mission* di ateneo, ma saranno allo stesso tempo anche responsabili verso gli stakeholder esterni che potranno dare degli input d'indirizzo.

Per quanto riguarda la realizzazione del programma sulla base del qual viene eletto il Rettore, esso si realizza attraverso tre stadi:

- Piano strategico
- Implementazione
- Controllo

Attorno a questi stadi si sviluppano due circuiti:

- il primo è formato dalla relazione tra Usd, organi collegiali accademici (Senato) e Rettorato e ha lo scopo di elaborare e proporre il piano strategico, implementarlo e controllare il programma ove riguardante le questioni accademiche. Gli organi collegiali accademici passano a una funzione di coordinamento, trasparenza e verifica, nonché mantengono decisioni rispetto al coordinamento didattico e a regolamenti di attuazione;
- l'altro circuito, formato da Assemblea di ateneo, Comitato di controllo e Rettorato, è volto all'esercizio del potere d'indirizzo e controllo sul programma del rettore, sugli organi collegiali accademici, sullo statuto e sui regolamenti.

Un sistema così delineato necessita di un'autorità centrale posta in funzione d'indirizzo generale e di controllo delle compatibilità di sistema, in particolare finanziarie, dei singoli atenei. Ciò avviene

attraverso:

- criteri ed indicatori secondo la logica dell'accreditamento pubblico degli atenei;
- sistema di *peer review* esterno al corpo docente di ruolo nelle attività di ricerca e insegnamento;
- una relazione tra finanziamento e performance trasparente e credibile;

Nell'ambito della *governance* e degli organi di ateneo, esempio virtuoso ci viene proposto da Paduzzi (2016) in un articolo de Il Foglio intitolato *La gran rivoluzione dell'università inglese tutta merito e responsabilità*, in cui si affronta proprio il problema della corruzione interna al sistema universitario, proponendo le soluzioni che gli atenei britannici hanno deciso di operare per combatterla. La competitività di ateneo, il suo prestigio e la sua capacità di attrazione sono dovuti al mantenimento di standard elevati che a loro volta sono il risultato di un sistema meritocratico incentivante e non certo delle selezioni del personale docente o di ricerca pilotate dal nepotismo, dal familismo o da barriere all'entrata di tipo economico, sociale e burocratico. L'Inghilterra ha perciò presentato un Libro bianco sull'istruzione, su iniziativa del ministro dell'istruzione Jo Johnson, in cui indaga le relazioni tra atenei, Stato, professori e studenti degli ultimi cent'anni. Le problematiche sono le stesse che si riscontrano in Italia: elevate percentuali di laureati che non trovano lavoro nell'ambito degli studi effettuati, insoddisfazione per quanto riguarda i corsi e da parte delle imprese che giudicano gli studenti in uscita non abbastanza preparati per il mondo del lavoro. Ciò che ha fatto Johnson è stato quello di liberalizzare gli atenei: d'ora in poi non saranno più gli altri atenei a decidere quali atenei potranno essere aperti e quale offerta formativa proporre, caratteristica considerata necessaria in precedenza per omogeneizzare l'offerta scolastica; inoltre, non sarà più il governo a salvare le università in crisi, ma dovranno essere gli atenei stessi a dover abbassare le proprie rette se non dimostrano di mantenere alti gli standard. Al contrario, se l'università dimostra di essere eccellente potrà permettersi di alzare le tasse. Per avviare questo processo di evoluzione dell'istituzione occorre coinvolgere anche gli studenti attraverso la creazione di due organi ad hoc: l'Office for Students, il quale permetterà agli studenti di valutare l'operato dei professori sulla base di regole prestabilite, e il

Teaching Excellence Framework, finalizzato a stilare una classifica dei migliori corsi, docenti e atenei della Gran Bretagna. Attraverso due organi deputati alla trasparenza e alla meritocrazia sarà molto più difficile che meccanismi di baronaggio e nepotismo possano avere la meglio.

1.6. Misurare e comunicare la Responsabilità Sociale: *accountability* e bilancio sociale

1.6.1. Accountability negli atenei: origine e definizione

Secondo Ricci e Parnoffi (2013) il cambiamento che sta investendo le università negli ultimi anni è il risultato di una serie di decisioni prese dall'Unione Europea e concretizzatesi nella strategia di Lisbona del 2000, con la quale si intendeva creare un'economia europea sempre più basata sulla conoscenza e la competenza come fattori di competitività e dinamismo. La strategia europea si è basata su tre pilastri fondamentali che hanno coinvolto le università in un piano di sviluppo economico, sociale e culturale:

- il processo di Bologna per creare uno spazio europeo dell'istruzione superiore mediante l'introduzione di modelli formativi e di una metrica comune per la didattica. In questo sistema, ogni ateneo deve operare un'analisi della qualità del servizio che offre (attraverso sistemi di valutazione e autovalutazione) avendo cura di comunicare i risultati ottenuti, i quali permettono di stilare dei ranking definendo una maggior trasparenza. In questo senso il concetto di *accountability* e di *quality assessment*, pur essendo autonomi, s'intrecciano (Mion, 2013);
- il processo di Lubiana per creare un spazio europeo della ricerca;
- un insieme di iniziative finalizzate a creare uno spazio dell'apprendimento europeo e della formazione permanente;

In Italia già negli anni '90 era stata introdotta una serie di norme per regolamentare la pubblica amministrazione (e quindi anche agli atenei) al fine di ridurre gli sprechi ed aumentare l'efficienza e

la qualità dei servizi, una sorta di aziendalizzazione del pubblico mirante alla produzione di valore per la società. Con la riforma Brunetta nel 2009, inoltre, aumenta ulteriormente la richiesta di trasparenza nel settore pubblico, ma il cambiamento più sostanziale avviene con la legge Gelmini nel 2010 la quale introduce delle modifiche sia da un punto di vista identitario che di *governance* e *accountability* (Mion, 2013). Per quanto riguarda l'identità, si mette in discussione la missione e il fine ultimo dell'esistenza degli atenei italiani in termini sociali, politici e di sviluppo scientifico e tecnologico del paese. Il risultato di questa riflessione, tutt'ora fumosa, è la definizione seppur non pienamente soddisfacente, delle tre aree d'azione dell'università: didattica, ricerca e terza missione, cioè trasmissione al territorio delle conoscenze. Per quanto riguarda invece la *governance* l'intervento è stato più massiccio e mirato: non potendo privatizzare gli atenei si è cercato di privatizzare la *governance* per renderli più competitivi, introducendo concetti imprenditoriali di efficienza, efficacia e merito, al fine di migliorarne le performance. Secondo Siboni e Del Sordo la legge Gelmini riduce il potere pubblico, promuove l'apertura al mercato e concede più autonomia statutaria, organizzativa, didattica e contabile, comportando un aumento della responsabilità sul piano economico. Ne è una prova la possibilità di trasformare l'ateneo in una fondazione con voto a maggioranza assoluta del senato accademico e autorizzazione del MIUR, al fine di attrarre più finanziamenti esterni. L'autonomia è funzionale allo sviluppo di ricerca e didattica ed è protetta dall'articolo 33 della costituzione italiana in cui si dichiara che l'ateneo è libero di darsi ordinamenti autonomi, nei limiti imposti dalla legge stessa. È un'autonomia sostanziale, per lo sviluppo dei contenuti, e procedurale per la definizione di mezzi da utilizzare per ottenere tali contenuti.

Tra le cause del cambiamento occorre, inoltre, citare la carenza di risorse finanziarie dovute ai tagli operati in seguito alla crisi, la bassa produttività di capitale umano, l'incremento della concorrenza nel mercato dell'istruzione, sia a livello nazionale che internazionale, e le carenze degli atenei in ambito comunicativo. Siboni e del Sordo osservano, infatti, che il cambiamento non può arrivare solo da una legge: esso arriverà in base alle esigenze del mercato e alla competizione che spinge ad

adottare il bilancio sociale come duplice strumento di gestione e comunicazione. Per questo motivo, l'aumento dell'*accountability* attraverso la revisione del sistema contabile e l'introduzione di codice etico e piano delle performance imposti per legge, è stato accompagnato anche dall'incremento dei BS, non obbligatori ma utili in termini finanziari, perché in grado di aumentare la fiducia degli stakeholder e quindi di agevolare le operazioni di *fundraising*, gli investimenti e la collaborazione con altre organizzazioni, oltre che a giustificare in modo trasparente agli studenti e alle loro famiglie i costi dell'istruzione.

In sintesi, l'aumento della rendicontazione è dovuta a spinte esterne (a livello di Unione Europea prima e di governo nazionale poi con la legge Gelmini), alla necessità di legittimazione e di attrazione di capitali, operata attraverso l'informazione sull'allocazione delle risorse, e alla pubblicazione di linee guida che aiutano gli atenei a focalizzare il proprio percorso di rendicontazione, pubblicate sia per un aumento della sensibilizzazione verso i temi di sviluppo sostenibile, ma anche per necessità di aumentare efficienza ed efficacia del sistema universitario.

Secondo Ricci e Parnoffi (2013) l'*accountability* è "il dovere di rendere conto del proprio operato da parte di un soggetto nei confronti di altri per definire responsabilmente e credibilmente le relazioni esistenti tra programmazione, decisione, azione e controllo". I criteri per valutarla sono correttezza nell'agire da parte di chi gestisce, rispetto degli impegni assunti, impegno per il raggiungimento degli obiettivi prefissi, coerenza, trasparenza e confrontabilità. Per mettere in atto un sistema di *accountability* efficace occorre:

- definire in modo trasparente e ben chiaro le responsabilità interne ed esterne in merito alla rendicontazione;
- istituire un sistema interno di controllo e di autovalutazione (nel caso degli atenei troviamo i Nuclei di Valutazione al servizio dell'ANVUR);
- offrire un report periodico per informare internamente ed esternamente sull'azione svolta;
- operare analisi di *benchmarking* in merito alla rendicontazione al fine di individuare le *best practice*

e fissare obiettivi di miglioramento;

- aumentare lo sfruttamento delle tecnologie sia per la raccolta dati che per la comunicazione degli stessi.

Secondo Mion (2013), governare l'università e comunicare le sue performance sono le due facce della medaglia della creazione di valore per gli stakeholder. Come abbiamo già ripetuto più volte nel nostro elaborato, le missioni degli atenei sono didattica, ricerca e trasmissione del sapere alla comunità; quest'ultima specialmente è basata sulle relazioni che l'ateneo intrattiene con l'esterno e che sono in grado di creare valore economico, sociale e culturale seppur di difficile misurazione. L'università, quindi, come qualsiasi altra organizzazione e impresa governata secondo il Public Value Management deve cercare di massimizzare il valore prodotto nella società. Alla base di questa creazione di valore sta l'*accountability* che permette di misurare le performance e porre nuovi obiettivi. Mion però precisa che è importante non confondere il "significante con il significato". Rendicontare agli stakeholder non significa creare valore a priori, perché può accadere che un ateneo rendiconti in modo sporadico e superficiale solo per motivi reputazionali, confondendo il bilancio sociale con un mero strumento di comunicazione, quando è anche uno strumento di gestione, condivisione e crescita comune. Prima di rendicontare, quindi, occorre avere una "cognizione" di quello che è il sistema-università in tutte le sue componenti per poi tradurre informazioni e obiettivi in un linguaggio intellegibile. Occorre innanzitutto stabilire la *mission*, la natura della *governance*, dei rapporti con gli stakeholder e la mappatura dei sistemi di creazione del valore: prima di comunicare il valore occorre capire dove esso si generi, nei confronti di chi e come perpetuarlo. La rendicontazione quindi non è un semplice significante, ovvero il mezzo attraverso il qual si esprime il concetto, perché in realtà è parte del concetto stesso dato che aiuta a fare chiarezza e a gettare le basi della creazione del valore. Dell'altra però, senza l'obiettivo della creazione di valore a priori, non ha senso parlare di rendicontazione. Mion parla di 4 *step* dell'*accountability*:

1. a chi comunicare: chi e che tipo di rapporto ha con l'organizzazione e quale ruolo attivo possono

avere gli stakeholder nel processo decisionale;

2. cosa comunicare: informazioni rilevanti;

3. come comunicare: formulazione dell'idea, definizione ruoli, coinvolgimento degli stakeholder;

4. che legame stabilire tra comunicazione e *governance*: importanza data alla rendicontazione. Essa può essere dovuta a molti fattori come norme imposte dall'alto, emulazione, desiderio di differenziarsi e ottenere un vantaggio competitivo o ancora semplice interesse a stringere un rapporto di collaborazione e dialogo con gli stakeholder.

Gli elementi di cambiamento nella *governance*, nel modello di rendicontazione e nel contesto di riferimento, comportano tutta una serie di cambiamenti anche nella comunicazione sociale degli atenei:

- la *governance* formata da un numero considerevole di membri esterni implica una comunicazione più trasparente, maggior partecipazione e legittimazione;
- il coinvolgimento dello staff nell'autovalutazione e nel controllo, crea partecipazione e incentivazione alla valutazione;
- le fonti per la rendicontazione come la contabilità economico patrimoniale e le banche dati offrono indicatori standard per tutti gli atenei e una base di dati oggettiva per la valutazione di performance sociali;
- il passaggio dalla logica dell'offerta a quella della risposta alla domanda agli stakeholder aumenta la legittimazione perché include i gruppi d'interesse nella progettazione e non solo nella rendicontazione;
- il modello dello spazio europeo dell'istruzione superiore e il confronto globale spingono ad un'omogeneizzazione dei documenti di comunicazione sociale.

In sostanza, non è più possibile pensare alle università come a delle organizzazioni autoreferenziali, che comunicano in modo unilaterale. In questo senso occorre notare l'eterogeneità dei messaggi che

gli atenei trasmettono, talvolta contraddittori per la mancanza di un piano di comunicazione comune. A questo proposito non dobbiamo pensare che il bilancio sociale sia l'ennesimo messaggio che va ad aggiungersi al caos preesistente, ma facendo un passo indietro occorre capire che lo scopo principale dell'università è creare valore. Detto ciò, è fondamentale integrare e unificare tutti i messaggi e i documenti per creare una comunicazione unitaria e coerente. Occorre in sostanza ripensare alla *mission* di base dell'università prima di poter pensare a come e cosa comunicare (Mion, 2013)

1.6.2. Motivazioni: perché rendicontare?

I motivi che possono spingere un ateneo a rendicontare variano da caso a caso in base all'identità dell'organizzazione, alla sua storia, alla relazione con il territorio e alla cultura del Paese di riferimento. Analizzando gli studi di Carrasquero (2008), Moggi (2011), Ricci&Parnoffi (2013), Cassone&Verde (2013) e Del Sordo&Siboni (2013) abbiamo estrapolato i tre principali fattori stimolo alla stesura del bilancio sociale negli atenei:

1. necessità etica e morale;
2. vantaggi strategici e gestionali;
3. comunicazione finalizzata alla legittimazione e al vantaggio competitivo.

Nel primo caso l'ateneo decide di proiettarsi oltre i "confini" delle tradizionali missioni di didattica e di ricerca, adottando una visione olistica che comprenda la creazione di valore per la società attraverso il proprio operato. Nel caso specifico degli atenei il bilancio sociale esplicita il ruolo di propulsore che l'università vuole assumere nella trasmissione della cultura della sostenibilità, sia da un punto di vista interno, attraverso la collaborazione interdisciplinare e il coinvolgimento a tutti i livelli gerarchici del sistema-ateneo, sia da un punto di vista esterno, assumendo una funzione educativa di responsabilizzazione sociale e civile rispetto alla società, coinvolgendo imprese, associazioni, governi e popolazione più in generale. Ricci&Parnoffi (2013), in questo senso, sottolineano il legame inscindibile tra la creazione e diffusione del sapere e la realizzazione concreta

del principio di democrazia. L'università, in sostanza deve dare il suo contributo allo sviluppo sociale economico e culturale del paese attraverso un sistema di *accountability* che la renda più trasparente, efficiente e aperta verso l'esterno. Da qui discende anche l'obbligatorietà del codice etico introdotta dalla riforma Gelmini che serve a stabilire dei principi guida interni da cui partire per definire *mission* e obiettivi della *governance* di ateneo, introducendo una cultura dell'onestà, del rispetto, delle pari opportunità e accettazione dei propri doveri e responsabilità (Cassone e Verde, 2013). Come risulta da uno studio condotto da Moggi (2011), inoltre, la situazione di crisi economica e la conseguente mancanza di risorse, ha aumentato l'attenzione verso i temi dell'etica e della trasparenza avviando un cambiamento culturale che sta portando gradualmente a un aumento della consapevolezza sui temi dello sviluppo sostenibile e alla corrispondente responsabilizzazione rispetto a quelle che sono le conseguenze del proprio operato sulla comunità, assumendo come principio di base l'obbligo morale di lasciare a chi verrà dopo un mondo migliore o per lo meno non peggiore di quello di cui ha goduto la nostra generazione.

Per quanto riguarda la seconda motivazione, ovvero il vantaggio strategico e gestionale, è chiaro che la rendicontazione porta a un'analisi più razionale e quindi efficiente dell'utilizzo delle risorse materiali e immateriali dell'ateneo, impone controllo interno e valorizzazione del merito (Cassone e Verde 2013), e infine permette di operare scelte più consapevoli ed efficaci, limitando gli sprechi e potenziando il bagaglio intangibile. Inoltre, se attuato con costanza, il bilancio sociale permette l'analisi comparativa sull'operato dell'organizzazione in anni diversi e rispetto ad altri enti, offrendo un quadro lucido della situazione da cui partire per perpetuare il miglioramento. Infine, offre l'occasione di aprire un dialogo costruttivo con la società nella sua interezza, puntando a una sinergia tra quelle che sono le conoscenze, le competenze e le capacità d'investimento dell'organizzazione e le possibilità di sviluppo sociale a partire proprio dai problemi della comunità.

Per quanto riguarda la legittimazione e il vantaggio competitivo, è chiaro che la trasparenza intrinseca del bilancio e il desiderio di condividere e comunicare con gli stakeholder portano, da un lato, ad

accrescere la fiducia e la reputazione dell'ente che dimostra come impiega le proprie risorse per contribuire allo sviluppo civile della comunità, attirando a sua volta ulteriori finanziamenti; dall'altra accresce il senso di appartenenza, l'identificazione e il desiderio di collaborazione degli stakeholder al progetto comunitario dell'ateneo, unendo le forze e aumentando le possibilità di successo. Secondo Ricci&Parnoffi (2013) la reputazione non dipende interamente dalla qualità della didattica e della ricerca offerti, ma piuttosto dai legami che l'ateneo intesse con il territorio accrescendo il consenso e la considerazione da parte di quest'ultimo. Per questo è necessario capire come le attività dell'ateneo vengano percepite sia dai fruitori diretti, sia dagli esterni all'organizzazione attraverso la creazione di canali di dialogo. Infine, dichiarano Cassone e Verde (2013), la domanda e la pressione esterne verso l'innovazione del mondo universitario e la maggior attenzione alla cultura del risultato rendono il BS uno strumento di *benchmarking* e di competizione che permette di comunicare con coloro che possono aiutare l'ateneo, attirando finanziamenti, iscrizioni e collaborazioni proficue.

1.6.3. Processi e standard: come rendicontare?

Moggi (2011) parla di due tipologie di processo di rendicontazione:

- la prima è minimale, basata cioè su determinati indicatori che vengono poi comunicati ai vari stakeholder in modo trasparente, senza che vi sia però un coinvolgimento degli stessi; i vantaggi di questo metodo sono velocità di *data gathering* e la confrontabilità nelle diverse annate; secondo Siboni e del Sordo in quest'approccio il bilancio sociale si concentra su una serie ristretta di tematiche che sono generalmente quelle in cui le performance del rendicontante sono più elevate;
- la seconda tipologia è orientata al processo, nel senso che si basa sul coinvolgimento e la sensibilizzazione dell'intera organizzazione in merito alle tematiche di sostenibilità, responsabilità ed etica che l'ateneo vuole concretizzare. Secondo Siboni e del Sordo il secondo è un approccio di tipo globale in cui il bilancio sociale è un mezzo di valutazione dell'attività dell'ateneo nel suo complesso e di comunicazione verso l'esterno.

Dalla ricerca di Moggi (2011) risulta che la realizzazione di un bilancio sociale passi attraverso otto fasi:

1. Espressioni di volontà da parte del soggetto “illuminato”: il soggetto illuminato, definito nella letteratura internazionale come “*champion*” può essere un docente che insegna e fa ricerca nell’ambito dello sviluppo sostenibile oppure può essere un membro del personale TA con preparazione e interessi in merito. Il processo di rendicontazione è innescato generalmente da queste personalità che devono essere dotate non solo di conoscenze specifiche rispetto alla sostenibilità, ma devono possedere anche grande carisma e capacità di creare engagement nella *governance* di ateneo, al fine di avviare il processo.
2. Esplicitazione dell’impegno: dichiarazione formale da parte della *governance* della volontà di elaborare un bilancio. È in questa fase che si esplicita il ruolo e l’importanza del BS: è un semplice strumento di comunicazione, risultato di pressioni esterne ed esigenze emulative, o è una necessità interna dell’ateneo? È necessario definire quest’aspetto per capire a che livello gerarchico inserirla: sarà un documento integrativo o strategico? In questa fase, continua Moggi, l’ateneo mette in discussione la propria missione, identità e ragione d’essere che dovranno essere riformulate e concretizzate in “chiave sostenibile”.
3. Definizioni e formalizzazione dei gruppi di lavoro: secondo Moggi esistono due modi di determinare questa fase:
 - istituire un unico comitato composto da pochi soggetti che rappresentano varie funzioni tematiche;
 - creare due livelli di comitato: un primo gruppo più ampio, a livello di *governance*, sarà chiamato a discutere i vari stadi della rendicontazione; il secondo, più ristretto, gestirà le parti

operative del processo di rendicontazione, come la raccolta di dati;

In entrambi i casi è d'obbligo il coinvolgimento di stakeholder chiave sia interni che esteri, sia che si decida di utilizzare risorse interne all'ateneo o un gruppo di specialisti esterni esperti in rendicontazione sociale. Inoltre è preferibile che i partecipanti siano volontari perché il lavoro è molto oneroso soprattutto il primo anno e difficilmente chi non ha interesse al riguardo riuscirà a svolgere il proprio lavoro in modo ottimale. Moggi suggerisce anche l'utilizzo di piattaforme online che permettano ai collaboratori di rimanere in contatto e scambiare idee.

4. Definire i sistemi di bilancio/rendicontazione: scelta dello standard da adottare (ne esistono vari, ma tra i più utilizzati troviamo il GBS standard e il GRI). Sebbene sia necessario operare un adattamento alle peculiarità culturali, ambientali e sociali dell'ateneo stesso, in ogni caso troveremo da un lato indicatori che forniscono informazioni quantitative basate su *data warehouse* dell'ateneo, dall'altra, invece, troveremo informazioni qualitative come progetti e iniziative promosse.
5. Raccolta, elaborazione dei dati e stesura: in questa fase che dipende molto dai mezzi informativi e di *data gathering* dell'ateneo, per ogni tematica trattata nel bilancio vengono coinvolti i vari gruppi d'interesse divisi tra stakeholder interni ed esterni al fine di raccogliere le informazioni necessarie. Nella mappatura degli stakeholder è necessario anche gerarchizzare i gruppi d'interesse ed è consigliabile coinvolgerli anche in fase preliminare e preventiva e non solo nella fase conclusiva. Questo può avvenire creando dei tavoli di lavoro specifici per tematica trattata e stakeholder coinvolti oppure può avvenire integrando dall'inizio alla fine all'interno del gruppo di lavoro dei rappresentanti degli stakeholder. Da qui, si passa alla fase di stesura del report che deve essere chiaro, sintetico e comprensibile a

tutti i pubblici. La fase 5 sembra essere la fase più difficile da superare perché spesso le funzioni coinvolte nel processo non sono in grado di fornire dati. Questo può essere causato da una mancanza dei dati stessi o da responsabilità non definite correttamente. Ciò rende il BS incompleto e per questo ci si riferisce al primo anno di rendicontazione come all'anno zero.

6. Approvazione da parte degli organi di governo di ateneo generalmente il CdA.
7. Comunicazione: diffusione del documento attraverso un evento che pubblicizzi il documento e offra uno spunto di discussione con gli stakeholder sulle tematiche trattate, realizzando la missione di diffusione della conoscenza sulla sostenibilità attraverso workshop e conferenze. Recentemente, varie università hanno deciso di presentare il BS in un giorno dedicato alla Sviluppo Sostenibile, cogliendo l'occasione per aumentare la consapevolezza sugli impatti sociali e ambientali delle attività universitarie e migliorare le competenze in termini di sviluppo sostenibile. Oltre a ciò, il bilancio deve essere pubblicato su tutti i mezzi di comunicazione interni all'ateneo (giornale di ateneo, sito internet, radio, ecc.) e su quelli locali in modo da informare la comunità della sua esistenza al fine di influenzare positivamente l'operato degli altri atenei e delle altre istituzioni pubbliche o private.
8. Feedback: a questo punto occorre fare un ultimo *step* e sottoporre il bilancio a una verifica della correttezza formale e della congruenza con gli standard guida scelti; questo controllo avviene o da parte di società esterne o da parte di un gruppo di controllo interno all'ateneo. Infine, il documento viene sottoposto al giudizio degli stakeholder che vengono abilitati, attraverso questionari, workshop, focus group e altri strumenti di audit, a dare un feedback. È fondamentale il coinvolgimento dei gruppi d'interesse al fine di comprendere meglio i loro

fabbisogni, ma anche di accogliere proposte nuove e creare partecipazione e consapevolezza.

Dall'analisi di Cassone e Verde (2013) e di Moggi (2012) emergono alcuni tra gli standard più utilizzati dagli atenei italiani:

- Linee guida del Ministero degli interni per la rendicontazione sociale nelle Pubbliche Amministrazioni (2006) basato sul principio per cui la pubblica amministrazione è responsabile delle conseguenze del proprio operato sulla comunità e deve perciò essere *accountable*. Risulta essere tra i più utilizzati, insieme al GBS, probabilmente perché è il modello più libero tra quelli proposti (11 atenei);
- Linee guida della Global Report Initiative GRI, 2006 (per l'amministrazione privata: 10 atenei);
- Linee Guida del Dipartimento della Funzione pubblica, 2004;
- Corporate Social Responsibility, Social Commitment (CSR-SC), progetto italiano pubblicato nel 2004;
- Standard per il settore pubblico del GBS 2007 e modello del GBS per la rendicontazione universitaria, 2008 (12 atenei): il GBS è molto specifico e dettagliato e ha lo scopo di creare un minimo comun denominatore e facilitare il percorso degli atenei verso la rendicontazione (sia nel caso delle pubbliche che delle private). Esso si divide in tre sezioni: identità dell'università, riclassificazione dei dati contabili, relazione sociale. Ogni sezione è preceduta da una nota metodologica che indica al lettore lo standard utilizzato, le fonti e la metodologia. Nella prima sezione si parla dei valori, della missione, della visione, degli obiettivi e delle relazioni con gli stakeholder dell'ateneo tutto relazionato con il contesto di riferimento che riguarda quadro normativo, contesto sociale, ambientale ed economico. Una parte è dedicata alla *governance* intesa come corporate governante cioè l'insieme degli organi di governo

dell'ateneo, diversa dalla *governance* delle singole unità organizzative. Infine, troviamo una parte sugli ambiti d'intervento tra cui le aree di ricerca che qualificano l'università, l'offerta formativa, il supporto agli studenti, ai docenti e al personale TA. Come ultimo le strategie, con descrizione di programmi e politiche messe in atto, strumenti utilizzati, risultati ottenuti o attesi, e criticità. La parte sulla riclassificazione dei dati contabili nel caso degli atenei consiste in un'analisi separata della struttura delle entrate e delle spese più un prospetto informativo sul patrimonio. La parte di relazione sociale definisce i risultati ottenuti nelle diverse aree di attività e le conseguenze benefiche sulle varie classi di stakeholder. Per fare ciò viene utilizzata la matrice stakeholder attività che per ogni gruppo di interesse definisce gli indicatori monetari e non, relativi a tutte le attività. Per ogni attività vengono definiti gli input in termini di risorse impiegate, gli output in termini di formazione ricerca e altre attività prodotte e gli *outcome* come i benefici prodotti per ogni stakeholder in ogni attività. Infine vi è una parte con i giudizi degli stakeholder coinvolti nella rendicontazione e una conclusione contenente gli impegni di miglioramento per il futuro.

1.6.4. Ostacoli alla rendicontazione: come superarli?

Moggi parla di due tipi di barriere all'adozione del bilancio sociale: la prima è legata a "fattori che influiscono negativamente sull'adozione del documento di rendicontazione" le seconde sono barriere relative al processo stesso di rendicontazione.

Per quanto riguarda il primo tipo di barriere, un dato interessante che emerge dalla ricerca di Moggi è che molti atenei che non rendicontano sono anche quelli che meno hanno consapevolezza dei concetti di sostenibilità, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile. In questi casi, infatti, gli intervistati riducevano la dimensione di sostenibilità e responsabilità alle iniziative legate alla parità di genere o all'accessibilità per le persone disabili. Una prima barriera è costituita quindi

dall'ignoranza e dal pregiudizio legati ai temi della sostenibilità e della rendicontazione che non vengono visti come elementi utili nei piani di sviluppo dell'ateneo. Il taglio dei fondi ha infatti rafforzato l'idea sbagliata che il processo sia troppo dispendioso in termini di tempo e di risorse umane. Il paradosso è nel fallimento della comprensione che i sistemi di misurazione ambientale e sociale, la rendicontazione e il monitoraggio dei dati ottenuti potrebbero essere strumenti validi per ridurre i costi e aumentare l'efficienza nelle università. Ciò è altamente condizionato dalla cultura del Paese in cui si radica l'istituzione: se il governo in primis non incentiva atteggiamenti virtuosi in questo senso (atteggiamenti che tra l'altro potrebbero essere d'aiuto per uscire dalla crisi) sarà più difficile sperare in un fenomeno di condizionamento bottom-up.

Un altro fattore è la difficoltà di integrare la visione olistica data dal bilancio sociale con quella tradizionale più ristretta e facilmente misurabile. Più in generale, negli atenei non rendicontanti, Moggi rileva una chiara convinzione che gli strumenti di rendicontazione tradizionali possano essere già un valido supporto all'*accountability* interna ed esterna di ateneo.

Un'altra barriera di questo tipo è dovuta al fatto che non sempre il territorio ospitante considera l'ateneo come un ente integrato nel sistema territoriale e gli studenti, in molti casi, sono visti come fonte di disturbo. D'altro canto, in taluni casi, è proprio l'ateneo a dimostrare un atteggiamento di chiusura nei confronti del territorio. Per chi non rendiconta, inoltre, il ritorno reputazionale e il raggiungimento di un buon livello di legittimazione sul territorio sono conseguibili attraverso altre modalità, non strettamente legate alla rendicontazione sociale, quali i comitati territoriali oppure dei workshop dedicati a tematiche inerenti alle attività innovative proposte dall'ateneo.

Uno studio condotto da Galluzzo (2007) indaga un altro aspetto della gestione della Responsabilità sociale e delle problematiche di rendicontazione. Galluzzo, infatti, ha svolto una ricerca sulle attività di CSR del comune di Udine (un'istituzione pubblica, come gran parte delle università italiane) e ha palesato le difficoltà incontrate nel definirne il bilancio sociale. Le problematiche elencate sono quelle che si potrebbero incontrare anche negli uffici dell'amministrazione universitaria come ad esempio

una certa “resistenza culturale alla CSR, la carenza di orientamento alla comunicazione di specifiche professionalità, la difficoltà a collaborare in attività ulteriori rispetto ai carichi di lavoro usuali, insufficiente disponibilità di dati contabili”.

In merito al secondo tipo di barriere, quelle di processo, esse si presentano in seguito alla decisione di adozione di un bilancio sociale. Tra queste troviamo la scarsità delle risorse e strumenti di rilevazione delle informazioni non adeguati, mancanza di personale che vi si possa dedicare, discrasia tra periodi di rilevazione dovuti alla distinzione tra anno accademico e anno solare. Tutto ciò rende il processo discontinuo, frammentario e perciò molto oneroso da mettere in atto.

Un altro ostacolo processuale è la difficoltà relativa alla diffusione e comprensione del documento poiché, spesso, i soggetti per cui il documento viene redatto non sono interessati alla sua lettura. Al contrario, nel caso in cui vi sia un reale interesse da parte di alcuni stakeholder, accade che gli strumenti di divulgazione siano ancora da sviluppare. Così si assiste, da una parte, alla pubblicazione di bilanci sociali con centinaia di pagine, che spesso non sono chiaramente individuabili nel sito di ateneo; dall'altra troviamo stakeholder totalmente inconsapevoli dell'esistenza del documento in quanto, una volta pubblicato, lo strumento non è stato presentato e divulgato con gli adeguati media. Occorre quindi redigere, a seconda delle necessità di *accountability*, strumenti con valenza informativa specifica, per studenti, finanziatori, personale e *governance* di ateneo. Il problema, aggiungono Sacconi e Verde, è l'unidirezionalità del BS. Gli stakeholder, infatti, sono visti come interlocutori più che come portatori d'interesse legittimi. Il BS, invece, dovrebbe essere interattivo: non può essere uno strumento monodirezionale e non può esserci solo un giudizio *ex post* da parte dei gruppi d'interesse. Il dialogo attraverso interviste, focus group e questionari andrebbe instaurato *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* e il giudizio deve essere esteso anche a tutti i livelli dell'amministrazione di riferimento, comprese le figure a capo della stessa. Devono esserci due linee di responsabilità: da un lato il rettore come rappresentante dei docenti e dall'altra il direttore generale come rappresentante del corpo amministrativo. In Italia manca, inoltre una tradizione di apertura all'esterno e trasmissione

del sapere al territorio. Siboni e Del Sordo, infine, identificano anche la scarsità di risorse finanziarie da destinare alla rendicontazione, sebbene Moggi dichiara che un bilancio sociale può essere prodotto a costo zero.

La soluzione che propone Moggi a tali ostacoli è quella di coinvolgere interamente l'ateneo in modo che tutto avvenga più velocemente sia in termini di decisioni da prendere che in termini di dati da raccogliere, nonostante l'elevata burocratizzazione e gerarchizzazione degli atenei rallenti l'intero processo. Occorre attribuire le responsabilità in modo definito, operando una formazione sui temi della sostenibilità e della responsabilità che ogni dipendente ha nei confronti della comunità non solo universitaria. Questo tipo di competenza e di consapevolezza permette a tutti di valorizzare il proprio ruolo e d'impegnarsi nel portarlo a termine. Per risolvere il problema dell'ignoranza sulle tematiche di sostenibilità e della scarsa accessibilità del documento da parte soprattutto degli studenti, è necessario rendere il documento maggiormente leggibile e accattivante, coinvolgere gli stakeholder nelle varie fasi del processo, far comprendere la funzione identitaria del documento agli stakeholder interni, divulgare in modo capillare il bilancio sociale e di sostenibilità senza accontentarsi del canale digitale di posta elettronica e, infine, diffondere la cultura del bilancio sociale inviandolo ad altri atenei, al ministero dell'istruzione, alle aziende e alle organizzazioni no profit. Carrasquero (2008) sottolinea la necessità di istituire un'unità strategica dedicata alla USR a cui gli stakeholder devono avere la possibilità di partecipare attivamente, apportando critiche e suggerimenti. Il ruolo della comunicazione in questo senso è essenziale perché occorre "contagiare" con idee e informazioni tutti coloro che possono avere un ruolo all'interno del processo di rendicontazione e di creazione di valore. Questo permette di stipulare collaborazioni proficue a vari livelli e in vari ambiti della vita sociale di una comunità, coinvolgendo il maggior numero di individui possibili nel processo di sviluppo civile di un Paese. Galluzzo, infine, propone di stimolare la partecipazione dei dipendenti al fine di coinvolgere maggiormente anche gli utenti dell'organizzazione. Il bilancio sociale sottolinea l'importanza dell'ascolto delle necessità del cittadino e nel caso del comune di Udine è stato creato un

forum e questionari sulla parte del sito comunale dedicata alla CSR; inoltre, è presente anche un forum interno per stimolare la partecipazione dei dipendenti che possono esprimere le loro perplessità e fare proposte.

1.6.5. Rendicontazione negli atenei Italiani

Come esposto sopra la rendicontazione negli ultimi anni è diventata di fondamentale importanza per la legittimazione dell'operato e dell'esistenza stessa degli atenei. A partire da questo presupposto si sono sviluppati diversi tipi di bilanci che rendicontassero il livello d'integrazione della sostenibilità nelle strategie di sviluppo. Questi bilanci vengono raggruppati da Moggi sotto l'etichetta di SER (*Social and Environmental Reports*) e come rivela il nome stesso riguardano aspetti economici, sociali e ambientali. I primi SER pubblicati risalgono al 2003 per opera della Normale di Pisa e dell'ateneo S. Anna di Pisa; si tratta di bilanci sperimentali ed essendo la prima esperienza risultano inevitabilmente lacunosi, ma sono comunque un punto di partenza e una *good practice* da imitare. Nel 2013, su 96 organizzazioni di educazione superiore, 27 avevano dichiarato l'intenzione di rendicontare, o avevano effettivamente iniziato un processo di rendicontazione, e da quell'anno i numeri sono saliti ancora. Secondo Moggi, il tipo di report più comune è il bilancio sociale (65,38%); troviamo poi il report di missione (7,69%) che descrive le performance universitarie durante un periodo che coincide con il mandato del rettore; il bilancio ambientale (3,85%) che si limita alla rendicontazione degli impatti delle attività di ateneo sull'ambiente naturale circostante; infine il "bilancio di sostenibilità" propriamente detto è ancora poco utilizzato perché gli standard e le pratiche italiane preferiscono la parola "bilancio sociale".

La percentuale rimanente riguarda i documenti che dimostrano un impegno generico rispetto al report sociale e ambientale. Il paragone tra la presenza del SER nel pubblico e privato rivela una tendenza dominante per quanto riguarda le università pubbliche. I SER pubblici sono molto vari nella loro struttura e sono difficili da confrontare perché molte università decidono di fare la rendicontazione in

diversi periodi. Al di là di ciò, la crescente attenzione verso questo argomento è dimostrata dalla redazione di SER e la pubblicazione da parte del GBS (*Study Group for Social Reporting*) di standard e guide per le università. Nel 2013 è stato rinnovato l'interesse per questi argomenti con la creazione di un gruppo di esperti con lo scopo di riscrivere queste guide alla luce dei numerosi aggiornamenti su aspetti che non erano stati considerati nella prima stesura, come problemi di sviluppo sostenibile, analisi di genere e il ruolo del SER come strumento strategico per la *governance* delle università nella definizione di programmi a lungo termine.

Secondo l'analisi operata da Moggi, Ferrara e Macerata costituiscono le *best practice* italiane per quanto riguarda la rendicontazione sociale e ambientale, grazie al loro costante impegno sul tema negli ultimi 10 anni.

Ferrara è attiva in questo senso dal 2006, quando sono stati costituiti due gruppi che hanno lavorato per la realizzazione del progetto: il gruppo di controllo, composto da membri del *board* che decidono i contenuti del documento, e il gruppo operativo, che segue la parte operativa del processo, composto dal responsabile delle funzioni dell'organizzazione e qualche soggetto da altre organizzazioni che agisce come esperto del SER. L'ultimo report considera due standard per il contenuto del documento: la Guida per le organizzazioni pubbliche e il GRI. La struttura del SER risulta la seguente:

- presentazione
- storia, missione e identità
- capitale intellettuale
- insegnamento
- ricerca, innovazione e relazione con le imprese
- legame con il territorio e la comunità
- contesto internazionale
- sostenibilità
- cultura

- salute
- risorse umane
- pari opportunità
- tavola di confronto con il GRI

Una sezione del report è stata interamente dedicata allo Sviluppo Sostenibile dell'università. Questa sezione spiega come l'organizzazione ha lavorato sul tema attraverso varie azioni: insegnamento, efficace utilizzo delle risorse, efficienza energetica, controllo degli sprechi, introduzione di spazi verdi in collaborazione con fornitori esterni, trasporti sostenibili, migliore qualità dell'ecosistema, preservazione delle specie native. Il bilancio presenta un buon equilibrio tra varie parti dedicate agli stakeholder e da una visione delle attività intraprese per ciascuno di essi. Tuttavia, il coinvolgimento e la comunicazione non risultano equilibrati per tutti gli stakeholder. Per esempio, gli studenti erano coinvolti solo nella fase finale quando la bozza del bilancio era presentata al *board* per l'approvazione. Questa risulta essere una delle debolezze più comuni dei BS, dato che gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti in tutte le fasi del processo ed è perciò fondamentale capire come il SER può essere usato, da un lato, come strumento per coinvolgere gli stakeholder e renderli consapevoli del reale significato di sostenibilità e dei vari effetti che l'università ha sull'ambiente economico e sociale, dall'altro, per raccogliere suggerimenti, critiche e idee per migliorare. In generale, la comunicazione del SER è fornita tramite email allo stakeholder interno e ad autorità esterne importanti, ma vengono organizzate anche presentazioni e giornate dedicate al coinvolgimento degli stakeholder esterni, incluso la comunità locale. Dal principio, il report ha presentato miglioramenti ogni anno. Per esempio l'ultima edizione presentava una sezione sul genere e le pari opportunità. Tuttavia, il processo di bilancio presenta ancora dei punti di debolezza come la lunghezza e la complessità eccessive. Per questa ragione, l'intenzione per il futuro è di ridurre il numero di indicatori e la descrizione dei diversi progetti, considerando solo i più importanti. Come sottolineato nelle interviste

condotte da Moggi, la difficoltà sarà definire i confini del report, ormai diventato uno strumento identitario per le persone che vi danno un contributo. Questa semplificazione avverrà con una versione online del SER, allo scopo di creare un documento più accessibile e scorrevole.

Per quanto riguarda Macerata anch'essa inizia il suo percorso di rendicontazione nel 2006. Oggi il suo report è una raccolta di documenti che sintetizzano le attività e le performance dell'organizzazione e può essere considerato il miglior modo di aver accesso alle informazioni sull'ateneo. Il *champion* che ha avviato il processo SER è stato il rettore con l'appoggio dei docenti ricercatori in questo campo. Attraverso gli anni, il processo ha coinvolto un numero sempre crescente di funzioni come ricerca e insegnamento. Per questa ragione il SER è considerato il coronamento di un lavoro comunitario e per la lunga esperienza di reporting, la comunità considera l'università come una guida per la rendicontazione sociale e ambientale tanto che aziende e organizzazioni non-profit chiedono consigli all'università per dare inizio al loro processo di miglioramento della cultura del SER. Infine, tra i limiti intrinseci alla rendicontazione sociale nelle università troviamo la difficoltà a valutare le esternalità generate. La trasmissione di conoscenza e la ricerca, infatti, appartengono alla categoria dei *credence good*, ovvero quei beni che non possono essere valutati da chi li usufruisce, ma solo nel lungo periodo è possibile apprezzarne, e comunque mai in modo preciso, gli effetti positivi. Un secondo aspetto difficile da valutare, ma la cui misurazione potrebbe, a nostro avviso, essere ampiamente migliorata, è la rendicontazione del bilanciamento tra gli interessi reciproci degli stakeholder, specialmente di studenti e docenti, elementi costituenti dell'istituzione universitaria.

Capitolo 2 – Metodologia

Come anticipato nell'introduzione al nostro elaborato, per studiare la situazione degli atenei italiani dal punto di vista della USR, abbiamo deciso di selezionare alcuni tra gli atenei migliori d'Italia per poi operare una raccolta dati attraverso due fonti:

- una prima fonte è costituita dalle interviste vis-à-vis o via Skype con docenti e ricercatori degli atenei scelti;
- una seconda fonte, invece, consiste nella raccolta di dati direttamente dai siti web di ateneo.

Inizialmente, sono state inviate delle mail personalizzate ai rettori, allegando una copia del questionario guida, in modo che fossero al corrente delle domande che avremmo formulato e delle tematiche trattate durante l'intervista. Tuttavia, non avendo ricevuto alcun tipo di risposta si è deciso di contattare direttamente docenti e personale universitario che si occupasse più specificamente delle tematiche di USR, *accountability* e *governance* di ateneo. Anche qui abbiamo inviato un'email con allegato il questionario guida ai vari contatti trovati sui siti web di ateneo, chiedendo la disponibilità per un colloquio in persona o via Skype. Una volta ricevuta una risposta positiva abbiamo quindi fissato i vari appuntamenti e sostenuto i colloqui di cui presentiamo il contenuto. Il materiale è chiaramente di tipo qualitativo e varia molto da intervista a intervista, dato che la situazione degli atenei italiani in termini di USR è estremamente complessa e multiforme. Una volta raccolte le informazioni le abbiamo integrate con quelle presenti sui siti web di ateneo, offrendo per ogni istituto un quadro della situazione attuale relativo al tema di ricerca. Presentiamo qui di seguito il questionario diviso in cinque parti, ciascuna finalizzata ad analizzare un aspetto diverso della USR: Responsabilità, Impatti negativi, Gestione, Etica e Valori, Relazione Studenti-Professori:

Tab. 6 - Questionario

QUESTIONARIO	
1. RESPONSABILITA'	Secondo il Suo parere, in cosa consiste la Responsabilità sociale dell'università? (di cos'è responsabile, nei confronti di chi è responsabile, attraverso quali azioni si responsabilizza).
2. IMPATTI NEGATIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Che impatti negativi può avere l'università in generale sulla società? - Attraverso quali strumenti potrebbero essere rilevati tali impatti? - Che soluzioni proporrebbe se riscontrassero tali impatti negativi? - Come misurerebbe l'efficacia delle soluzioni proposte?
3. GESTIONE	
3.a. Gestione interna dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Che strumenti proporrebbe per monitorare il clima lavorativo interno dell'Ateneo per quanto riguarda docenti, ricercatori e personale amministrativo? - Esistono organi di partecipazione congiunta che coordinino il personale amministrativo con il personale docente e di ricerca per migliorare la conoscenza dei compiti e delle necessità di entrambi e creino maggior coerenza e coesione nel servizio offerto? - La legge italiana pone certamente dei limiti al riguardo, ma se fosse possibile, cosa farebbe per soddisfare le esigenze che determinano la qualità della docenza e del lavoro del personale amministrativo? (es. prospettive di crescita professionale, formazione continua, ecc.) - Esistono degli strumenti per valutare e monitorare, oltre alla qualità dell'insegnamento offerto, anche la qualità di altre funzioni svolte dai docenti? (disponibilità nei confronti degli studenti, efficienza nelle attività di amministrazione che svolgono, ecc.) - Esiste un sistema energeticamente efficiente e sostenibile di gestione e utilizzo delle infrastrutture universitarie?
3.b. Gestione della partecipazione sociale e delle relazioni dell'università con l'esterno	In che modo l'università cerca di aprirsi alla partecipazione di attori esterni al fine di creare valore e crescita per se stessa e per la comunità? (progetti di relazione e collaborazione permanente, assemblee tematiche aperte alla cittadinanza, strutture di comunicazione e partecipazione per conoscere e tenere presenti critiche, domande e suggerimenti anche nella progettazione dei piani di studio e dei corsi)
3.c. Gestione della formazione	Esiste una progettazione sistematica dei piani di studio che permetta allo studente di formarsi sia tecnicamente, attraverso l'analisi strategica delle necessità del contesto sociale ed economico dell'università, sia eticamente, in modo da sensibilizzarlo ai problemi civili, sociali e culturali attuali? (es. applicazione pratica delle materie a problemi reali della società come inquinamento, integrazione, educazione attraverso progetti in collaborazione con organizzazioni e associazioni esterne all'università, ecc.)
3. d. Gestione della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - Secondo quali criteri viene fatta la selezione delle linee di ricerca da sviluppare? (ascolto di interlocutori esterni su questioni sociali realmente vigenti, in modo da conciliare la produzione della conoscenza con l'agenda dello sviluppo locale e nazionale, stimolando settori pubblici e privati) - In che modo si potrebbe stimolare un approccio multidisciplinare alle materie oggetto di studio e ricerca? - Esistono sistemi di lavoro, piattaforme o processi di costruzione di conoscenze che accolgano la partecipazione di attori non accademici nella ricerca, in modo che risultino attività partecipative, ma evitando le relazioni di carattere clientelare e congiunturale con attori esterni? - Esistono strategie di comunicazione efficaci del lavoro di ricerca affinché la società abbia consapevolezza dell'utilità di questo lavoro da parte dell'università e possa, quindi, percepirla e riconoscerla come referente e leader in quest'ambito?

4. ETICA E VALORI	<ul style="list-style-type: none"> - Attraverso quali strumenti vengono trasmessi a studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo i valori fondanti che l'Ateneo dichiara? - Che comportamenti e attitudini incentiva la vita quotidiana dell'università e attraverso quali strumenti lo fa?
5. RELAZIONE STUDENTI-PROFESSORI	<p>“Una relazione verticale e fortemente gerarchizzata tra professore e studente, insegna in modo permanente, anche se invisibile, che il sapere è un potere per chi lo detiene, potere che permette di ordinare agli altri da una posizione di superiorità, potere che è vantaggioso conservare per mantenere il proprio status sociale e fonte di riconoscimento. Così, la cultura docente e i metodi pedagogici impiegati influiscono molto sull'etica realmente trasmessa.” (F. Vallaey)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esistono degli strumenti per verificare il tipo di relazione che i docenti instaurano con gli studenti? (es. questionari agli studenti)? - Esistono delle iniziative o dei metodi di insegnamento adottati allo scopo di diminuire l'asimmetria e la verticalizzazione del rapporto docente-studente? (es. sistemi educativi più partecipativi)

Occorre, inoltre, precisare che il questionario è stato definito “guida” in ragione del fatto che durante i colloqui non si è seguito l’ordine preciso delle domande, che sono state però utili per dare degli input al fine di stimolare una discussione fluida sul tema in generale della USR nelle università italiane e sulle singole realtà indagate. Dei colloqui che abbiamo svolto, due sono avvenuti via Skype: uno con la professoressa Benedetta Siboni, dell’Università degli Studi di Bologna, e l’altro con una ricercatrice (che preferisce restare anonima) dell’Università degli Studi di Verona. Per quanto riguarda la LUISS, i colloqui sono stati sostenuti di persona con quattro diversi esperti: Francesco Rullani, docente di Entrepreneurship and Management of Innovation, Claudia Giommarini, Responsabile Ufficio ERS e Student Development, Mauro Milillo, docente di Economia e Finanza Pubblica, e Riccardo Maiolini, Dottore in management e ricercatore CERIIS. Infine, per quanto riguarda l’università degli Studi di Trento, abbiamo sostenuto una breve telefonata con Alex Pellacani, Direttore Generale dell’ateneo, che ci ha invitato a consultare sul portale dell’università del materiale multimediale (principalmente video di interviste e conferenze) utile alla nostra ricerca. In merito alla Bocconi, pur essendo inizialmente riusciti a stabilire un contatto con un esperto, non è stato possibile realizzare l’intervista e abbiamo quindi raccolto le informazioni solo via web.

Per quanto riguarda la ricerca sui portali di ateneo, abbiamo operato su due versanti paralleli e tra loro interdipendenti: da un lato è stata fatta una selezione dei documenti pubblicati online dalle stesse

università che trattassero in modo specifico e non specifico il tema della Responsabilità sociale delle università selezionate; dall'altra si è cercato di estrapolare informazioni dalle pagine dedicate alla missione o all'identità dei vari istituti.

Lo schema seguente serve a riassumere le fonti utilizzate. Per immediatezza e semplicità grafiche nelle tabelle non utilizzeremo i nomi completi delle università, ma i nomi delle città in cui sono state fondate, i nomi dei fondatori o gli acronimi:

Tab. 7 – Elenco delle università selezionate

Università di Bologna	BOLOGNA
Università degli Studi di Verona	VERONA
Università degli Studi di Trento	TRENTO
Università commerciale Luigi Bocconi	BOCCONI
Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli	LUISS

I documenti analizzati sono riassunti nella seguente tabella:

Tab. 8 – Documenti analizzati

	BOLOGNA	VERONA	TRENTO	BOCCONI	LUISS
1.	Statuto	Statuto	Statuto	Statuto	Statuto
2.	Piano integrato 2016-2018 (Piano delle Performance + Piano anticorruzione + Piano trasparenza)	Piano delle Performance	Piano delle Performance	Non esiste un piano delle performance dato che è obbligatorio solo per le istituzioni pubbliche	Non esiste un piano delle performance dato che è obbligatorio solo per le istituzioni pubbliche
3.	Piano Strategico	Politiche di ateneo, Programmazione	Piano Strategico	Strategic Plan	Non è stato pubblicato nel portale un piano strategico
4.	Codice Etico	Codice Etico	Codice Etico	Codice Etico	Codice Etico
5.	Bilancio Sociale	Bilancio di mandato	Non esiste alcun tipo di bilancio	Non esiste o non è stato reso pubblico	Esiste un bilancio sociale, ma non è stato reso pubblico

Come si può notare dalla tabella, alcune università non possiedono, o comunque se li possiedono hanno deciso di non pubblicarli online, alcuni documenti tra cui il Piano delle performance e il Piano strategico. Per quanto riguarda l'assenza di un Piano delle Performance, questo si spiega per il fatto che Bocconi e LUISS sono atenei privati, mentre il Piano delle performance è obbligatorio solo per

le istituzioni pubbliche. D'altra parte il Piano strategico è uno strumento utile a qualsiasi tipo di istituzione, pubblica o privata, quindi è più probabile pensare che la sua irreperibilità sia dovuta a un eccesso di riservatezza piuttosto che ad una mancanza in assoluto di un Piano strategico. Ad ogni modo, partendo dai documenti disponibili abbiamo operato una prima scrematura delle informazioni, semplicemente inserendo la parola “Responsabilità sociale” nel motore di ricerca interno al programma di lettura dei documenti (Adobe Reader). È stato interessante notare quante volte l'espressione “Responsabilità sociale” (o *social responsibility* nel caso dei documenti in lingua inglese come lo “Strategic Plan” della Bocconi) compaia nei documenti analizzati. La seguente tabella riassume a colpo d'occhio i risultati:

Tab. 9 – Numero di ripetizioni del termine “Responsabilità sociale” per documento analizzato

TIPO DI DOCUMENTO	BOLGNA	VERONA	TRENTO	BOCCONI	LUISS
Statuto	0	0	0	0	0
Piano delle performance/integrato	1	1	1	/	/
Piano strategico	2	0	10	5	/
Codice etico	0	0	0	0	1
Bilancio sociale	8	/	/	/	/

Una volta analizzati i documenti, siamo passati ad un’analisi dei siti web degli Atenei interessati. Anche questa volta abbiamo proceduto semplicemente inserendo nei motori di ricerca dei rispettivi siti web l'espressione “Responsabilità sociale”. La seguente tabella riassume i contenuti dei risultati ottenuti (abbiamo analizzato solo i primi dieci risultati per ogni ateneo):

Tab- 10 – Risultati ottenuti per motore di ricerca del portale di ateneo

BOLOGNA	Gli unici risultati riguardano corsi, master o seminari sulla CSR
VERONA	Gli unici risultati riguardano docenti che si occupano di CSR o corsi relativi all'argomento
TRENTO	Gli unici risultati riguardano docenti che si occupano di CSR o corsi relativi all'argomento
BOCCONI	Progetti “Community & Social Engagement”; “Una scelta possibile”;
LUISS	Gli unici risultati riguardano docenti che si occupano di CSR o corsi relativi all'argomento

Qualcosa di simile accade inserendo le parole “Responsabilità sociale università X”, inserendo al

posto della “X” le parole “Bologna”, “Verona”, “Trento”, “Bocconi”, “LUISS” nel motore di ricerca Google. La seguente tabella riassume i contenuti dei risultati ottenuti (abbiamo analizzato solo i primi dieci risultati per ogni ateneo):

Tab. 11 – Risultati ottenuti per motore di ricerca “Google”

BOLOGNA	I risultati riguardano corsi, seminari e master sulla CSR
VERONA	I risultati riguardano corsi, seminari e master sulla CSR
TRENTO	I risultati riguardano corsi, seminari e master sulla CSR + Progetto LASER
BOCCONI	I risultati riguardano iniziative di Responsabilità sociale dell'ateneo tra cui: “Community & social engagement”, “Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale”, “Una scelta possibile”, “Impegno sociale – Università Bocconi”
LUISS	I risultati riguardano corsi, seminari e master sulla CSR + pagina web del sito della LUISS dedicata a “Etica, Responsabilità e Sostenibilità”

Da un’analisi di questo genere risulta che il concetto di USR non ha attecchito molto nei nostri atenei. Tuttavia, non ci siamo fermati qui e abbiamo cercato di raccogliere tutto il materiale offerto sui siti di Ateneo che pur non parlando esplicitamente di Responsabilità sociale potesse essere in qualche modo assimilato a tale concetto. In effetti la Responsabilità sociale come possiamo constatare dalla bibliografia raccolta, non è qualcosa di facilmente definibile. È fatta di vari aspetti e “sottotematiche”, come il rispetto per l'ambiente, la sostenibilità, l'etica dei docenti, dei ricercatori e del personale TA. Per ogni ateneo abbiamo quindi raccolto le informazioni più rilevanti cercando di dare una visione esaustiva di come gli Atenei declinino questo concetto poco radicato attraverso i loro obiettivi, le loro strategie di *governance* e le loro attività.

Capitolo 3 – Case Study

3.1. Università degli Studi di Bologna

3.1.1. Bilancio sociale e responsabilità

Ciò che contraddistingue l'ateneo bolognese in ambito di responsabilità sociale è un bilancio sociale estremamente completo e dettagliato che viene pubblicato ormai da qualche anno e di cui ci siamo serviti per completare le informazioni forniteci dalla Dott.ssa Siboni durante l'intervista. L'idea del bilancio, spiega Siboni, viene realizzata attraverso un nuovo articolo dello Statuto di ateneo che rende la rendicontazione sociale obbligatoria, nonostante per legge non sia richiesto. Dal 2011, quindi, l'università di Bologna redige e pubblica annualmente sul proprio portale web un bilancio sociale. Tale documento testimonia il desiderio di trasparenza dell'Ateneo e la presentazione obbligatoria a tutti gli organi decisionali (Senato Accademico, Consiglio degli Studenti, Consulta del Personale TA e Consulta dei Sostenitori), seguita dall'approvazione da parte del più alto livello di *governance*, ovvero il CdA, ne dimostra l'importanza anche strategica, oltre che comunicativa. Il bilancio sociale è sfruttato, infatti, come strumento di *governance* e di *accountability* a partire dal quale l'Alma Mater opera un'analisi SWOT, al fine di identificare debolezze, punti di forza, minacce e opportunità. Una volta elaborata tale analisi, è possibile stendere un piano strategico che nel caso dell'Università di Bologna si basa su tre colonne portanti: formazione, ricerca e internazionalizzazione, quest'ultima vista come dimensione trasversale alle precedenti.

Il bilancio si compone di quattro sezioni seguite da un'appendice finale. La prima sezione dedicata a "Identità, strategie e struttura organizzativa", illustra la missione e i valori dell'ateneo, le strategie, gli organi, i gruppi di stakeholder, i principali dati e politiche rivolte al personale e le partecipazioni a organismi esterni; la seconda sezione "Riclassificazione dei dati contabili e patrimonio" indica l'ammontare e le fonti di provenienza delle risorse, le spese e i dati del patrimonio edilizio dell'Ateneo; la terza sezione, intitolata "Attività e Risultati", descrive l'azione che ha posto in atto l'Ateneo per

perseguire la sua missione nel rispetto dei valori dichiarati, suddividendoli nell'ambito delle aree didattica e formazione, ricerca e innovazione, internazionalizzazione, servizi agli studenti e rapporti con il territorio; la quarta sezione, riporta le azioni messe in atto dall'ateneo per quanto riguarda i temi della diversità, del genere, dei diritti umani, dell'ambiente, della salute e della sicurezza. Infine troviamo una nota metodologica, un glossario e una tavola che indica la corrispondenza tra i contenuti richiesti dal modello GRI e le informazioni rendicontate nel documento.

Dal 2016, inoltre, verrà introdotto anche il bilancio di genere, uno strumento di rendicontazione che va ad approfondire proprio le tematiche di pari opportunità e che non poteva essere trattato interamente nel bilancio sociale di ateneo per via dell'ammontare di informazioni raccolte ed elaborate.

I contenuti del Bilancio Sociale si ispirano a quelli suggeriti dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione pubblica sulla Rendicontazione sociale nelle pubbliche amministrazioni (Direttiva, 2006), dalle linee guida emesse dalla Global Reporting Initiative 3.0 (GRI, 2006) e tengono conto del documento di ricerca n. 7 sulla rendicontazione sociale nelle università, emesso dal Gruppo di studio sul Bilancio Sociale (GBS, 2008). Tuttavia, l'aspetto più interessante del Bilancio Sociale dell'ateneo bolognese è il grado di coinvolgimento degli stakeholder, non solo in fase finale, ma anche in fase preliminare. Questo aspetto rivela l'interesse e l'impegno dell'ateneo nel rendere il bilancio non solo uno strumento di comunicazione per informare, ma anche e soprattutto uno strumento di costruzione identitaria, di appartenenza, di collaborazione, di consapevolezza e di sensibilizzazione: uno strumento di responsabilizzazione sociale, insomma.

Ma come si coinvolgono gli stakeholder? Nel caso dell'ateneo bolognese le iniziative effettuate per coinvolgere gli stakeholder nella rendicontazione sono di tre tipi:

- il primo passo è selezionare dal gruppo di stakeholder interni ed esterni alcuni elementi, in modo da formare un campione che è in seguito sottoposto a interviste semi-strutturate di cui si occupano per il momento delle ricercatrici esperte di rendicontazione sociale;

- in secondo luogo, il Consiglio degli Studenti, il personale TA e la consulta dei sostenitori sono coinvolti nella stesura stessa del documento. Ciò significa che viene organizzata una riunione con il presidente del Consiglio degli Studenti e della Consulta del Personale TA e, bozza del bilancio precedente alla mano, si discute punto per punto sulle modifiche e sulle proposte da apportare nella nuova edizione, in modo da tutelare interessi e fabbisogni informativi della popolazione studentesca e dei lavoratori. Il Presidente del consiglio degli studenti nell'ultima edizione, ad esempio, ha coordinato la raccolta delle missioni e delle visioni delle diverse Associazioni studentesche dell'ateneo da presentare nel bilancio. Inoltre, gli organi di rappresentanza hanno venti giorni di tempo per dare un feedback relativo a dati, informazioni e indicatori da aggiungere nella rendicontazione, al fine di creare un dialogo costruttivo dove ogni gruppo d'interesse abbia la possibilità di esprimere il proprio punto di vista. Per quanto riguarda la consulta dei sostenitori, essa riunisce enti locali, specialmente i comuni, ed enti di sostegno, i quali stanziavano fondi e aiutano l'ateneo per quanto riguarda alcune funzioni di gestione della contabilità. Le fondazioni principali sono la Cassa di Risparmio di Forlì, Rimini e Bologna, mentre società come UniRimini e Serinar hanno aiutato l'ateneo nel momento di massima espansione, in cui è stata necessaria un'operazione di decongestionamento e dislocazione del campus nella regione, specialmente negli anni '90. Il contributo della Consulta è perciò fondamentale per raccogliere la visione esterna di quello che è l'operato dell'ateneo;
- infine è prevista la pubblicazione online nel Portale di Ateneo di un questionario per raccogliere giudizi e osservazioni dei lettori del Bilancio. Il questionario raccoglie i feedback degli utenti ed è la prova della considerazione nutrita nei confronti dell'opinione e del contributo degli stakeholder, i quali sono invitati a lasciare un commento, una critica o un suggerimento. Molto spesso, infatti, uno dei problemi principali di un bilancio sociale è la mancanza di intellegibilità dovuta a un linguaggio e a informazioni troppo tecnici e quindi di

difficile comprensione per molti. A questo scopo, sono stati pubblicati sul portale di ateneo, assieme al bilancio integrale, anche gli Executive Summary, dei documenti più concisi di 15-20 pagine, per quegli utenti che non hanno interesse ad approfondire il tema del bilancio sociale, ma vogliono comunque essere al corrente dell'operato dell'ateneo in questo senso.

Alla base di questa elaborazione onerosa stanno alcuni principi guida per avere la certezza di pubblicare un documento esaustivo e coerente con i valori che l'hanno ispirato e che possono essere utili per gli atenei che vogliano cimentarsi nella stessa attività di rendicontazione:

- principio di inclusività: coinvolgimento delle diverse categorie di persone che fanno parte dell'ateneo, dalla *governance* agli studenti, fino alla comunità più in generale;
- principio del contesto/sostenibilità: tener conto dell'approccio Triple Bottom Line in cui occorre valutare le attività da un punto di vista economico, sociale e ambientale;
- principio di materialità e completezza: presentare le informazioni più significative sulle attività svolte in modo da essere completi, ma allo stesso tempo non troppo specialistici, per permettere una valutazione dell'operato da parte del lettore;
- principio di equilibrio: presentare sia elementi positivi che negativi per trasmettere trasparenza e correttezza, oltre che per fissare nuovi obiettivi per il miglioramento;
- principio della tempestività: il periodo di riferimento della rendicontazione è l'anno solare, fatta eccezione per i dati del paragrafo "La Didattica e la Formazione" che si riferiscono all'anno accademico. L'offerta di dati recenti, sebbene non si possano considerare definitivi, permette al lettore di prendere decisioni in modo più consapevole;
- principio di affidabilità: le informazioni pubblicate nel bilancio provengono dai documenti istituzionali (statuto, regolamenti, conti consuntivi, piano strategico, piano e relazione della performance, rapporti del nucleo di valutazione, ecc.), dal Portale internet e intranet dell'Università di Bologna e da fonti interne che possono essere verificate;

- principio di accuratezza: le informazioni presentate sono tutte misurabili e si cerca di evitare l'utilizzo di stime;
- principio della comparabilità: i dati esposti sono conservati nel Data Warehouse, la banca dati di ateneo; alcuni di essi come quelli relativi alla “Riclassificazione dati contabili e patrimonio” e “Attività e risultati” vengono pubblicati ogni tre anni per consentire il confronto delle performance nei vari anni e anche con gli altri atenei;
- principio di chiarezza: al fine di rendere il contenuto comprensibile a tutte le categorie di stakeholder, viene utilizzato un linguaggio chiaro, sintetico e non troppo specialistico con l'annessione di un glossario a fine documento.

3.1.2. Impatti negativi, verticalizzazione ed etica

Nella sezione del bilancio intitolata “limiti intrinseci e specifici” si parla di esternalità prodotte dall'attività dell'ateneo che tuttavia sono difficilmente misurabili con un bilancio. Inoltre, com'era accaduto per l'Università degli Studi di Verona, Siboni dichiara che tra gli impatti negativi dell'ateneo bolognese troviamo principalmente quello sull'ambiente dovuto alla produzione di rifiuti, allo spreco energetico e all'inquinamento dei mezzi di trasporto privato che utilizzano gli utenti dell'ateneo per recarvisi, nonostante l'università di Bologna si dia molto da fare per ridurre tali impatti e soprattutto per avviare delle pratiche sostenibili come il sistema di *car sharing*, la mobilità ciclabile, il sistema di raccolta dell'acqua piovana e molte altre iniziative.

Per quanto riguarda invece l'osservazione relativa a un impatto negativo di tipo civile e sociale, non si tiene conto di certe dinamiche diseducative come la verticalizzazione nel rapporto docente-studente, la quale crea distanza, chiusura, mancanza di collaborazione e di conseguenza impedisce al docente di ricevere stimoli utili e costruttivi da parte dei suoi studenti e dall'altra impedisce allo studente di sentirsi partecipe e attivo nel processo di apprendimento. In questo senso l'intervistata dichiara che quella del coinvolgimento degli studenti è una questione molto soggettiva e personale,

va cioè a discrezione del docente. Esiste tuttavia nel codice etico un riferimento seppur vago a questo tema: all'articolo 5 comma 1,2 e 3 si parla proprio dell'obbligo di comportarsi secondo i principi dell'integrità, della fiducia, della collaborazione, della correttezza reciproca e delle pari opportunità.

Art. 5 Attività didattica e rapporti con gli studenti

1. L'Università riconosce negli studenti la componente centrale del proprio sistema verso la quale orienta la propria attività [...].

2. Il rapporto tra docenti e studenti è ispirato ai principi d'integrità, fiducia, collaborazione e correttezza reciproca, rispetto della persona, pari opportunità e assenza di ogni discriminazione.

A partire da questi principi è stato sottoposto agli studenti un questionario sull'insegnamento. Ogni docente viene valutato per ogni insegnamento che impartisce, dopodiché gli viene consegnato un documento che riporta i risultati percentuali (per ogni insegnamento) e tutti i PDF di ogni singolo questionario consegnato. Una delle domande tratta proprio la relazione tra studenti e docente e mira a indagare l'aspetto di partecipazione e coinvolgimento. Ma quali sono le conseguenze? I risultati dei questionari vengono inviati al coordinatore del corso di studi il quale sostiene un colloquio personale con il docente che non ha ottenuto un punteggio sufficientemente elevato o che presenta dei punti critici. Dopodiché avviene uno scambio di *best practice*, il che significa che i docenti che spiccano o hanno ottenuto delle valutazioni molto buone negli ambiti in cui il docente in questione è carente possono offrire indicazioni utili per aiutare il collega a migliorare le sue prestazioni. Nell'ultima edizione del bilancio è stata inserita anche la valutazione relativa ai docenti: per motivi di privacy si è optato per una pubblicazione aggregata dei risultati, relativi agli ultimi tre anni, ma suddivisi per campus. È inoltre scaricabile dal portale di ateneo il rapporto di *quality assurance* in cui è riportata la valutazione dei docenti per ogni corso di studio.

Allo scopo di salvaguardare gli interessi degli studenti da questo punto di vista, esistono un garante degli studenti e i tutor dei vari corsi di laurea. Inoltre il rappresentante degli studenti presenzia alle

commissioni di ateneo in cui viene data la possibilità di esporre quelli che sono i problemi, le necessità e le aspirazioni della popolazione studentesca anche in termini di relazione studenti-professori. Infine, toccando il tema dei concorsi di dottorato “*ad personam*”, Siboni dichiara che sicuramente il problema esiste, ma non è così generalizzato da provocare danni in maniera sistematica e consistente da un punto di vista civile e sociale. Continuando su questo filone occorre citare ancora una volta il codice etico che oltre ad essere stato pubblicato per la prima volta da Bologna nel 2005, quando ancora non era obbligatorio per legge, presenta una forte dichiarazione del principio di meritocrazia:

Art. 5 Attività didattica e rapporti con gli studenti

3. Nei rapporti con gli studenti l'Università promuove:

[...]

b) l'organizzazione secondo criteri di trasparenza e riconoscimento del merito delle attività didattiche, delle prove di ammissione ai corsi e delle verifiche del profitto;

[...]

f) una procedura trasparente e condivisa per la rilevazione delle opinioni degli studenti sui contenuti e sull'organizzazione della didattica;

Art. 8 Riconoscimento del merito

1. L'Università riconosce e promuove il merito individuale, quale criterio essenziale di valorizzazione personale e professionale. Con riferimento al reclutamento ed alle progressioni di carriera, il merito costituisce parametro di valutazione e di selezione, secondo le capacità, conoscenze ed esperienze.

2. Il merito è criterio attraverso il quale gli studenti sono valutati in relazione ai programmi di studio e premiati nelle forme e modalità previste dalla disciplina di Ateneo.

3. L'Università promuove iniziative di carattere formativo che accrescano le competenze

professionali e le esperienze del personale, a beneficio dell'intera comunità universitaria. Attiva procedure di valutazione interna ed esterna delle Strutture e del personale in relazione ad obiettivi predefiniti, idonei a favorire il miglioramento delle prestazioni organizzative ed individuali.

Inoltre, sempre il bilancio sociale segnala quanto l'Università di Bologna s'impegna a formare dei cittadini a 360 gradi, consapevoli del loro ruolo all'interno della società e guidati da principi di onestà ed etica, nonostante vi sia una maggior attenzione per quanto riguarda la formazione tecnico-didattica piuttosto che civile e morale. C'è più che altro la promozione di una coscienza etica del valore delle competenze apprese in classe e attraverso i tirocini formativi.

Sempre per quanto riguarda i temi della trasparenza e del controllo dell'efficienza del personale impiegato nell'ateneo, Bologna si è dotata di meccanismi di monitoraggio della qualità della docenza e del lavoro del personale TA, tra cui il Servizio Ispettivo che ha il compito di svolgere annualmente delle verifiche mediante estrazione a sorte, per controllare l'osservanza della disciplina in materia di incompatibilità e di cumulo di impieghi e incarichi da parte del personale dipendente. Le funzioni del Servizio Ispettivo sono affidate a una Commissione composta da soggetti esterni i cui componenti sono scelti in base all'esperienza e alla competenza professionale possedute in materia, per assicurare la neutralità dell'operato. Un altro esempio è il Collegio di Disciplina, competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari e a esprimere in merito un parere conclusivo. In attuazione delle previsioni statutarie, il Rettore ha nominato il Collegio, articolato in tre sezioni, una per i professori ordinari, una per i professori associati e una per i ricercatori, il quale opera nel rispetto del principio del giudizio tra pari ed è composto da 18 membri.

Esiste anche un sistema di valutazione del personale che consiste in un insieme di azioni e di strumenti utili per sviluppare la conoscenza e il confronto costruttivo. Esso si basa su una valutazione dei risultati che viene espressa annualmente e riguarda il personale con incarichi di responsabilità. Ciò

che viene valutato è un insieme di aree comportamentali, attraverso un voto in decimi. Più in specifico vengono analizzati orientamento all'utenza, propositività, soluzione dei problemi, affidabilità e collaborazione. Per ognuna di queste sono individuati tre indicatori comportamentali che permettono di valutare comportamenti lavorativi, tangibili e richiamabili.

3.1.3. Formazione accademica e pedagogia

L'attenzione che pone l'Alma Mater sui temi della diversità, del genere e dei diritti umani è riflessa anche nell'offerta didattica. In tema di genere, l'ateneo partecipa al Master Erasmus Mundus in *Women's and Gender Studies* "Gemma", nato dalla collaborazione di diverse università europee ed extraeuropee.

In materia di diritti umani, sono state organizzate due iniziative:

- la Winter School intitolata "*The European convention of human rights: the principle of non-discrimination*" che si è focalizzata sul funzionamento della Convenzione europea sui diritti dell'uomo e la tutela delle minoranze;
- la Summer School in "*The protection of fundamental rights in Europe*" che ha trattato la tutela dei diritti umani a livello internazionale.

Inoltre sono stati realizzati numerosi insegnamenti (15) dedicati ai temi della diversità, del genere e dei diritti dell'uomo. Diversamente dalla LUSS però, nel caso dell'ateneo bolognese non si parla ancora dell'inserire nei piani di studio degli studenti, l'obbligo di un'esperienza formativa pratica e concreta per sviluppare il senso etico, la responsabilità e il concetto di sostenibilità al fine d'integrare la formazione tecnico-didattica.

3.1.4. Collaborazione con l'esterno e comunicazione

L'Università di Bologna investe in un'intensa attività di collaborazione con il territorio attraverso la realizzazione di numerose convenzioni sul fronte della didattica attraverso corsi formativi, della

ricerca attraverso lo sviluppo di progetti negli ambiti d'interesse delle vari associazioni, del *placement* degli studenti attraverso tirocini, ma anche sul fronte della creazione di valore sociale specialmente per quanto riguarda i temi della sostenibilità, delle politiche energetiche e ambientali, dell'uguaglianza dei diritti e la cooperazione, dello sviluppo civile ed economico. Tra le associazioni che collaborano troviamo Amnesty International (sede Italia), Associazione Libera, Unindustria Bologna, Unipol, G.D. S.p.A., IMA S.p.A., Fondazione Teatro Comunale di Bologna, Ministero per i Beni e le Attività culturali, Direzione Generale per la Mondializzazione e le Questioni Globali del Ministero degli Affari Esteri, Ministero dell'Interno (Dipartimento della Pubblica Sicurezza, Scuola Superiore di Polizia), Gruppo Hera, ALMASpace, Facoltà Teologica dell'Emilia Romagna. Infine troviamo alcuni enti, come Fondazione Flaminia, Uni.Rimini S.p.a. e Serinar, a sostegno dell'ateneo. Essi svolgono, tra le altre, attività di promozione e supporto allo sviluppo dell'Università, della ricerca scientifica e del sistema della formazione superiore in Romagna, attraverso l'acquisizione e il restauro delle sedi, degli arredi e degli strumenti utilizzati per l'attività didattica e scientifica e il finanziamento di specifici contratti. Le sue attività si concretizzano:

- in tema di orientamento con la diffusione e comunicazione della realtà universitaria e con l'individuazione e la realizzazione delle iniziative di orientamento universitario (lezioni-conferenza presso le scuole, visite guidate e attività di laboratorio, organizzazione delle giornate di orientamento);
- in tema di servizi rivolti a studenti e docenti, con la predisposizione di servizi e strutture idonei a favorire la presenza stabile degli studenti nel Campus (servizio abitativo, servizi culturali e del tempo libero); con la promozione e organizzazione delle iniziative culturali universitarie; con l'organizzazione di conferenze, seminari, convegni e iniziative di tipo culturale e scientifico; con supporto alle iniziative di associazioni studentesche e agli studenti per occasioni di studio e tirocinio all'estero;
- in tema di orientamento in uscita, con il finanziamento di borse di perfezionamento e accompagnamento al lavoro per laureati e premi per tesi di laurea;

- in tema di coordinamento di attività *post-lauream*, con la gestione amministrativa di master, corsi di alta formazione, *summer school*, promozione e gestione dei corsi di formazione superiore e l'accompagnamento di laureati nel mondo produttivo territoriale.

L'Ateneo, ritenendo che la comunicazione con il proprio personale, gli studenti e gli altri interlocutori rappresenti un fattore di centrale importanza per la diffusione della scienza e l'alimentazione dei rapporti e delle relazioni, ha sviluppato una serie di strumenti che si basano sia su canali di informazione tradizionali (come riviste e opuscoli) sia su servizi informatici. Il Sistema Portale di Ateneo, ad esempio, consiste in una federazione di siti e servizi web che comprende: il portale istituzionale "Unibo.it", che presenta le informazioni di interesse generale e i contenuti minimi previsti per legge e indirizza ai siti di sistema. Il portale intranet di Ateneo, ad accesso riservato, che contiene informazioni e servizi ad uso interno rivolti al personale dell'Università di Bologna; i siti di Scuole, Dipartimenti, corsi di studio, siti web docente, e alcuni siti tematici di progetto e di evento; i servizi web direttamente collegati ai siti, tra cui vi sono la rubrica, il motore di ricerca, il *multipublishing* per pubblicare il report della *Quality Assurance* e i questionari online; la piattaforma per la realizzazione di siti dedicati a eventi e convegni, rilasciata nel 2014.

Dal 2003 esiste, inoltre, UniboMagazine, un organo d'informazione on-line dell'Alma Mater, che viene aggiornato quotidianamente per esprimere il punto di vista dell'Ateneo sugli avvenimenti e sul mondo universitario.

Infine, UniboCultura promuove la divulgazione di eventi che privilegiano aspetti culturali rivolti in primo luogo agli studenti, ma anche agli altri pubblici di riferimento. Attraverso il Portale e UniboMagazine, e attraverso la realizzazione di un cartellone unico, la locandina UniboCultura (diffusa online e in forma cartacea), il servizio divulga gli eventi non specialistici organizzati dall'Università di Bologna attraverso le proprie strutture, in collaborazione con altri enti del territorio.

3.1.5. Gestione della produzione e della diffusione della conoscenza: progetti, spin-off, piattaforme interdisciplinari ed engagement esterno

Nel 2014 l'università di Bologna ha avuto attivi 124 progetti di collaborazione accademica, didattica e di trasferimento delle conoscenze finanziati dall'Unione Europea. Tra le tematiche dei progetti troviamo:

- “*Higher education and global challenges*” in cui rientrano la promozione della mobilità internazionale di docenti e studenti anche grazie al miglioramento dei servizi internazionali delle università partner, il miglioramento della cooperazione tra istituzioni politiche e non, sia a livello nazionale che internazionale, e la formazione del personale in termini di *governance*.
- “*Economics and developement*” che tratta tematiche di CSR, giustizia sociale, sviluppo economico e occupabilità.
- “*EU and global citizenship*” che promuove cittadinanza attiva, *life-long learning* e integrazione regionale ed europea.
- “*Connecting cultures and managing diversity*” che riguarda studi di genere e progetti che mirano ad incrementare la presenza delle donne nei percorsi universitari e nel mercato del lavoro del settore ingegneristico, realizzazione di corsi di lingua online in lingue minori per facilitare la mobilità, supporto a università partner per lo sviluppo di nuovi *curricula* e servizi, progetti per l'abbattimento delle barriere alla mobilità studentesca, *placement* per studenti di traduzione e interpretazione; progetti per lo sviluppo di servizi agli studenti disabili finalizzati all'inclusione sociale; sensibilizzazione sui temi dell'integrazione degli immigrati attraverso pratiche di formazione innovative (*outdoor education*); potenziamento di fasce deboli e inclusione attraverso l'agricoltura urbana; eliminazione di barriere alla mobilità verticale tra Medio Oriente ed Europa per il riconoscimento dei diplomi.
- “*Health and rights*” che riguarda studi sul diritto d'infanzia, gestione della sanità e sviluppo della formazione in medicina genetica in università partner; consapevolezza del diritto alla

salute e la tutela dell'ambiente in Europa e Cina.

- “*Food and Environment*” costituito da percorsi formativi internazionali in ortofrutticoltura internazionale, gestione degli ambienti costieri e marini, viticoltura ed enologia; progetti di network accademici per lo studio sull'alimentazione e l'innovazione nel settore della salute animale e dell'agro-alimentare; sviluppo di politiche energetiche sostenibili.
- “*Technology and innovation*” in cui troviamo percorsi formativi internazionali sui temi della chimica, delle biotecnologie mediche e sull'interazione tra diritto e nuove tecnologie; progetto che prevede il miglioramento del sistema scolastico (scuola primaria e secondaria) europeo e nazionale/locale dal punto di vista degli strumenti d'insegnamento e della didattica della matematica; progetti di *capacity building* ed educazione allo sviluppo anche attraverso la creazione di *curricula* innovativi in fisica, biochimica, ingegneria biomedica e ingegneria dei materiali; stimolo all'utilizzo di strumenti e conoscenze di genetica nell'ambito delle professioni paramediche.

Oltre a gli svariati progetti appena citati per la realizzazione della terza missione, l'ateneo bolognese ha dato vita numerosi progetti di *spin-off*, ovvero imprese costituite per favorire il trasferimento tecnologico e l'utilizzo del risultato di una ricerca che si è sviluppata nell'Università, a opera di un docente, ricercatore o studente universitario. Rappresentano *spin-off* quelle società per azioni o società a responsabilità limitata alle quali l'Ateneo partecipa in qualità di Socio, detenendo una quota di partecipazione che, salvo eccezioni, non può superare il 10% del capitale societario.

Per lo stimolo della ricerca interdisciplinare troviamo gli *Integrated Research Team* (IRT), dei gruppi di lavoro formati da docenti e ricercatori di diversi dipartimenti, e quindi specializzati in ambiti disciplinari anche piuttosto lontani tra loro, che decidono di collaborare a un progetto d'interesse comune unendo le loro diverse esperienze e cercando di raggiungere una combinazione di saperi e punti di vista che permetta di fare un salto di qualità nella ricerca di un determinato ambito, raggiungendo quell'*insight* e quella sinergia che solo un certo tipo di collaborazione multidisciplinare

può permettere. Inoltre, la scelta di unire le forze in un unico progetto invece di frammentare la ricerca in vari filoni indipendenti sullo stesso tema, permette di risparmiare risorse economiche e umane, oltre che rendere la comunicazione con gli stakeholder di settore più diretta, accessibile e chiara. A questo proposito, ha un ruolo fondamentale la consulta dei sostenitori, un organismo costituito dai soggetti e dalle istituzioni che concorrono a promuovere e sviluppare le attività scientifiche, formative e di trasferimento delle conoscenze nei diversi ambiti culturali, sociali ed economici e nei territori in cui l'Ateneo opera. Infine, i CIRI (Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale), costituiti all'inizio del 2011, hanno lo scopo di svolgere e coordinare attività di ricerca prevalentemente rivolta a potenziare i rapporti con l'industria, promuovere i risultati della ricerca e la collaborazione con altri atenei nazionali e internazionali e operare il trasferimento tecnologico.

Dopo aver creato i presupposti per una collaborazione proficua all'interno dell'ateneo e con l'esterno, l'ultimo *step* per quanto riguarda la ricerca, è quello di diffonderne i risultati sottolineandone il valore e l'importanza non solo agli esperti del settore, ma anche a tutta la comunità in cui l'ateneo si trova integrato, per spiegare l'importanza del ruolo dell'università nel creare sviluppo economico, civile e sociale. Il dialogo che si crea deve chiaramente essere veicolato da un linguaggio adatto al pubblico con cui s'instaura questa comunicazione, pubblico che può essere formato dagli studenti delle scuole e da qualsiasi altra persona interessata alle tematiche in questione. Sono stati creati a questo scopo dei siti di divulgazione e delle iniziative che vedono la collaborazione di numerosi enti e organizzazioni esterne che offrono il loro contributo all'ateneo:

- a. L'Accademia delle Scienze è una delle società scientifiche più famose d'Europa ai cui seminari partecipano ogni anno circa 1.500 studiosi, in stretta collaborazione con le esigenze di aggiornamento scientifico dell'Università di Bologna.
- b. "Conoscere la Chimica", nato nel 1998 all'interno del Dipartimento di Chimica "Giacomo Ciamician", è un comitato creato da un piccolo gruppo di persone appassionate di chimica e desiderose di condividere e trasmettere tale interesse.

- c. “Scienza a Due Voci” è un progetto che nasce nel 1999 da un gruppo di storici della scienza e che opera attraverso seminari e incontri aventi per oggetto il ruolo svolto dalle donne nel progresso e nella diffusione delle conoscenze scientifiche.
- d. “Scienzagiovane” è un sito internet creato dall’Università di Bologna ricco di news, letture, approfondimenti e ipertesti finalizzati a sensibilizzare i giovani su argomenti di attualità scientifica e tecnologica.
- e. “Fondazione Marino Golinelli”, nata nel 1988, ha l’obiettivo di avvicinare i cittadini (e in particolare le giovani generazioni) alla scienza, all’arte e alla cultura. Si rivolge sia al sistema della scuola sia al pubblico, attraverso iniziative e progetti innovativi al fine di fornire un contributo alla nascita della futura società della conoscenza.

3.1.6. Creare coinvolgimento e responsabilità sociale: associazioni studentesche e Circolo dipendenti

L’università di Bologna presenta numerose associazioni studentesche (KOINE, L’Altra Babele, ESN, ecc.) che contribuiscono a creare valore sociale e culturale attraverso il loro operato. Tra le finalità più citate da questi gruppi troviamo: il desiderio di rafforzare la tutela dello studente e dei suoi diritti soprattutto aumentandone la presenza negli organi di rappresentanza di ateneo; coinvolgere i giovani nella realtà sociale della città analizzandone problematiche e proponendo soluzioni, attraverso la cittadinanza attiva e la promozione della mobilità sostenibile vista come fonte di integrazione e coesione sociale; offrire ai giovani opportunità di lavoro e di formazione. Interessante è la presentazione di “*Student Office*” che va a toccare proprio il tasto della relazione tra studenti e docenti e del protagonismo degli studenti attraverso le attività organizzate e la rappresentanza negli organi di governo:

“Il desiderio è di poter vivere intensamente e attivamente la vita universitaria, che non vuol dire semplicisticamente seguire lezioni e informarsi sugli esami, significa libertà di associarsi, di offrire servizi utili agli studenti, di gustarsi gli studi, di domandare a chi ci insegna di farci diventare grandi,

di costruire, anche di sbagliare: la libertà per ciascuno di esprimersi per l'interesse di tutti".

Sempre sulla tematica della collaborazione e della condivisione tra studenti e docenti troviamo "UniversiBO", un'associazione socio-culturale che opera nell'intento di perseguire i seguenti fini: promuovere l'utilizzo del software libero e la diffusione della sua filosofia; promuovere lo scambio di conoscenze e competenze tra studenti, docenti e personale tecnico amministrativo nel campo dell'*open source*; facilitare la comunicazione tra il corpo docente e la componente studentesca; promuovere la realizzazione di iniziative culturali. Per realizzare la sua *mission*, l'associazione promuove e gestisce servizi di distribuzione del software open source, su richiesta degli studenti ed in accordo con i docenti; fornisce documentazioni relative al settore del software libero, ponendo a disposizione manuali e riviste specialistiche; realizza conferenze, dibattiti e corsi di studio su svariate tematiche; fornisce la possibilità di usufruire di un sito internet (con un forum collegato) mediante il quale si incentiva il dialogo tra il corpo docente e la componente studentesca, nonché la circolazione e la condivisione di appunti e materiale didattico; realizza iniziative che permettono agli studenti di approfondire le proprie conoscenze in ambito linguistico (es. tandem linguistico); organizza iniziative per incrementare la partecipazione degli studenti alla cittadinanza attiva; realizza visite presso siti di interesse storico e/o culturale.

Esistono poi associazioni più specializzate come il SIMS (Segretariato Italiano Studenti in Medicina) che opera in pedagogia medica, salute pubblica, diritti umani e pace, salute riproduttiva e tutela della donna, scambi internazionali di tirocinio professionalizzante e di ricerca bilaterali, promuovendo eventi, conferenze, *flash mob*, banchetti informativi, corsi pratici e teorici. Le attività oltre a essere qualificanti per i futuri medici sono aperte anche alla popolazione al fine di migliorare la conoscenza in ambito sanitario.

Infine, il Circolo Dipendenti dell'Università di Bologna (CUBO), costituito nel 1978, ha il compito fondamentale di promuovere e gestire, come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo,

iniziative di promozione sociale principalmente nell'ambito delle attività culturali e sportive dilettantistiche e in genere in ogni attività utile al miglior utilizzo del tempo libero dei soci, ivi incluso il turismo sociale, attività di utilità sociale dirette ai soci del Circolo e a tutti i dipendenti dell'Ateneo, anche se non associati. Tra le varie attività culturali e sociali, nel 2014 è stata pubblicata la rivista "Il Cubo - note di vita universitaria", distribuita nelle biblioteche, nelle sedi dei dipartimenti e online; è stato organizzato un corso di musica, son stati distribuiti abbonamenti per il teatro e sono state organizzate visite a mostre e musei. Tutte queste attività permettono di stringere rapporti di collaborazione con enti esterni all'ateneo, creando valore sociale, nutrendo i valori dell'aggregazione, della condivisione e dell'apprendimento permanente, fondamentali per lo sviluppo sano di una società.

3.2. Università degli Studi di Verona

L'intervista condotta con una ricercatrice dell'Università degli Studi di Verona membro del GBS (Gruppo per il bilancio sociale) ci ha confermato ciò che era risultato dalla ricerca d'informazioni nel sito web di ateneo: l'università degli Studi di Verona non presenta né un bilancio sociale né un bilancio di sostenibilità. La conversazione, inoltre, ci permette di fare chiarezza su tali tipologie di bilancio precisando che le due denominazioni vengono erroneamente utilizzate nel contesto italiano in modo indistinto per indicare un tipo di bilancio basato sulla TBL (Triple Bottom Line), ovvero sui tre ambiti fondamentali di rendicontazione: economico, sociale e ambientale. In realtà, la denominazione "bilancio sociale" andrebbe utilizzata solo per l'ambito sociale, mentre quella di bilancio di sostenibilità sarebbe quella corretta perché comprensiva di tutti e tre gli ambiti sopracitati. In buona sostanza, a livello nazionale non c'è molta chiarezza sul tema, né per quanto riguarda i nomi dei bilanci pubblicati, né per quanto riguarda i contenuti degli stessi, dato che ogni ateneo utilizza quello che più valorizza le proprie attività.

Una volta chiarita la terminologia adatta per citare gli strumenti di rendicontazione abbiamo analizzato assieme il bilancio di mandato, l'unico documento di rendicontazione pubblicato

dall'ateneo veronese. Il bilancio di mandato nasce dalla volontà del rettore di comunicare agli stakeholder interni ed esterni i risultati raggiunti dall'ateneo in ambito di didattica, ricerca e terza missione, al momento del termine del proprio incarico. È uno strumento di comunicazione unidirezionale che il rettore, indipendentemente da altri, utilizza per trasmettere un messaggio all'ateneo e alla comunità e non ha nessun tipo di valenza strategica o gestionale. Quest'ultimo aspetto si evince da tre elementi:

- non vengono coinvolti gli stakeholder nella stesura del documento né nella sua valutazione (non è richiesto nessun tipo di feedback attraverso questionari allegati);
- non vi è stata negli anni successivi la pubblicazione di un documento analogo da parte del nuovo rettore e sembra non esserci l'intenzione di farlo, secondo la testimonianza raccolta;
- non è stata pubblicizzata in alcun modo la sua esistenza (nessun evento, né *banner* pubblicitario sul sito di ateneo attraverso il contatto con l'ufficio relazioni con l'esterno).

Secondo ciò che dichiara l'intervistata non c'è, inoltre, l'intenzione di pubblicare un bilancio di sostenibilità e quindi si evince che al momento non sia nutrito un sufficiente interesse nei confronti di quest'argomento. Alla domanda su quali siano gli ostacoli alla rendicontazione sociale dell'ateneo veronese e in generale dell'università italiana, l'intervistata ha risposto che il problema non è di tipo finanziario, dato che un bilancio di sostenibilità può essere prodotto a costo zero, né è di tipo gestionale-organizzativo: il problema è principalmente di tipo culturale. “È chiaro che se l'Italia ha un governo che indice referendum sulle trivelle, difficilmente potremmo pretendere che le università s'impegnino per la realizzazione di un green campus”. Inoltre, l'università italiana è sconvolta da altre questioni come, ad esempio, l'internazionalizzazione che l'ha investita negli ultimi anni e che ha portato ad alzare il livello di competitività degli atenei senza che questi potessero dall'altra contare su un adeguato appoggio economico a causa della crisi finanziaria e dei conseguenti tagli. In questo contesto è difficile che gli atenei italiani possano concentrarsi sull'*accountability* e la responsabilità

sociale (nonostante il fatto che proprio la rendicontazione costituisca secondo molti autori un valido strumento per aumentare la propria competitività e attrarre finanziamenti esterni, in mancanza di quelli pubblici). Secondo uno studio condotto da Moggi (2015), inoltre, in tutti i casi di rendicontazione riscontrati nella realtà accademica italiana, c'è sempre stato un "*champion*", ovvero una figura leader, un propulsore della rendicontazione sociale e ambientale, dotato di una personalità carismatica in grado di stimolare il proprio ateneo a iniziare un progetto in questa direzione. In mancanza di un *champion*, quindi, gli atenei difficilmente si muovono verso la rendicontazione dato che il bilancio di sostenibilità non è obbligatorio. Al momento, al cambio culturale necessario può contribuire solo l'operato del singolo docente che nel suo insegnamento può dare degli input alle nuove generazioni di studenti per quanto riguarda l'importanza del concetto di sostenibilità, ma non c'è una sistematizzazione nella didattica di questo processo di sensibilizzazione perché il sistema in primis non è consapevole della sua importanza. Lo stesso vale per la trasmissione di valori etici e morali.

Secondo alcuni studi pubblicati (Moggi, 2015) sulla rendicontazione sociale degli atenei, nel 2011 gli atenei privati ad aver pubblicato un qualche tipo di rendicontazione erano il 3,57% (negli ultimi anni si sono aggiunti altri atenei, ma la percentuale sul totale delle private è ancora molto bassa rispetto a quella delle pubbliche), mentre quella delle pubbliche era più del 30%. Tale risultato fa sorgere spontanea una questione: le università private, in quanto aziende, dovrebbero per prime aver pubblicato un qualche tipo di rendicontazione, dato che la letteratura sulla responsabilità sociale d'impresa è di gran lunga più datata rispetto a quella della responsabilità sociale universitaria. Secondo la nostra intervistata, invece, non si tratta di una questione di proprietà, ma di un tipo di approccio differente nei confronti della responsabilità sociale. Molte università private, per esempio, non puntano sulla rendicontazione, ma più sul "fare", cioè sul promuovere attività che abbiano un impatto sociale positivo, e solo in seguito rendicontano. Per molti atenei pubblici italiani, invece, accade esattamente il contrario: la rendicontazione rimane autoreferenziale e fine a se stessa, non

viene utilizzata come strumento di gestione e creazione di valore per l'ateneo e la comunità. Viene piuttosto strumentalizzata al fine di dimostrare un interesse per il benessere dei propri stakeholder che alla fine però non si concretizza in azioni specifiche. Solo quando la rendicontazione è perpetuata anno dopo anno significa che c'è un interesse reale e costante nel mantenere una relazione proficua con il proprio contesto sociale ed economico. Secondo l'intervistata, quindi, il bilancio non è alla base dell'azione di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile. Sicuramente serve ad aumentare la consapevolezza sul tema, ma non è necessariamente ciò che fa da propulsore all'azione, non è propedeutico a una condotta responsabile e sostenibile e non è un indice certo di impegno per quanto riguarda queste tematiche. Da queste premesse siamo passati alle domande più specifiche seguendo il filo del questionario inviato in precedenza all'intervistata.

3.2.1. In cosa consiste è la responsabilità sociale dell'università?

La responsabilità sociale è una delle tante manifestazioni dello sviluppo sostenibile, insieme all'etica, alla trasparenza, al rispetto per l'ambiente e all'utilizzo efficiente delle risorse materiali e immateriali. Consiste nelle azioni poste in essere dall'ateneo per il benessere dei propri portatori d'interesse ed è strettamente collegata al contesto geografico e culturale di riferimento. La responsabilità si concretizza attraverso:

- una prima mappatura degli stakeholder;
- una pianificazione delle attività nei confronti di ciascun gruppo d'interesse, dato che essendo legati da tipi diversi di relazione con l'ateneo, non possono essere "trattati" tutti allo stesso modo. Occorre, inoltre, distinguere tra stakeholder in senso stretto (docenti, ricercatori, studenti, personale TA) e stakeholder in senso ampio (famiglie, imprese, comunità scientifica internazionale, ONG, istituzioni pubbliche, Stato, ecc.);

- una raccolta dei feedback degli stakeholder riguardo alle attività realizzate nei loro confronti, per valutarne l'efficacia.

L'università di Verona presenta una mappatura degli stakeholder nel proprio bilancio di mandato 2007-2012 con le relative attività esposte in una matrice stakeholder/attività. Tuttavia, non risultano pubblicati dati aggiornati, né la possibilità di lasciare feedback per migliorare il servizio offerto o ricevere suggerimenti.

3.2.2. L'università attraverso le sue attività può avere degli impatti negativi sulla società e sui suoi stakeholder?

Gli unici impatti negativi che può avere secondo l'intervistata sono quelli in termini di inquinamento, rifiuti e spreco energetico se non dotata di un sistema energeticamente efficiente di gestione e utilizzo delle infrastrutture. Questo quesito è stato posto in realtà pensando a tutt'altro tipo di impatto negativo: non basta, infatti, un codice etico (obbligatorio dopo la legge Gelmini) per rendere un'istituzione sana e trasparente, perché equivarrebbe a pensare che basti una Costituzione per far sì che i cittadini di uno Paese non commettano più reati. Quello a cui puntava la nostra domanda era ragionare sul fatto che l'università in quanto istituzione educativa dovrebbe essere la prima a dare l'esempio in termini di onestà, trasparenza e meritocrazia perché forma le classi dirigenti di domani. Citando il discorso introduttivo al bilancio di mandato dell'ex Rettore di Verona, il Professor Mazzucco, abbiamo sottoposto la seguente dichiarazione all'intervistata:

“Il persistere della ricerca del potere, disgiunto da ogni responsabilità e raggiunto invece attraverso il perverso meccanismo del consenso personale, spesso perseguito in via amicale, attraverso rapporti individuali anziché su accordi programmatici fa sì che l'università si blocchi, smetta di essere competitiva, le impedisce di operare decisioni di natura strategica al fine di rispondere alle istanze della società”.

Ciò significa che la corruzione interna, il “famigliarismo” e il baronaggio hanno effetti devastanti su due fronti: da un lato, l’ateneo perde la sua competitività perché non premia i migliori (diventando incapace di servire la società come dovrebbe; dall’altro, trasmette agli studenti il non-valore per cui non si conquistano le posizioni professionali desiderate attraverso l’impegno e la sana competizione, ma solo ed esclusivamente attraverso dannosi favoritismi. Ragionando su questi aspetti l’intervistata si è dichiarata completamente d’accordo con quanto affermato dall’ex Rettore Mazzucco e alla domanda su come possa essere risolto questo problema delle istituzioni educative italiane ha aggiunto: “E’ di fondamentale importanza diffondere la consapevolezza di queste problematiche anche all’estero, al fine di stimolare la creazione di gruppi di lavoro anche internazionali, simili al GBS, in grado di produrre nuovi standard (pensiamo allo stesso Documento Standard per il Bilancio Sociale degli Atenei) che spingano le istituzioni ad operare un cambiamento forse lento, ma inesorabile”.

3.2.3. Gestione interna: organi di partecipazione, qualità della docenza, strumenti di monitoraggio e politiche energetiche

- Alla domanda se esistano degli organi di partecipazione degli stakeholder interni per facilitare la coesione tra le risorse e l’efficienza dell’ateneo la risposta è stata negativa. Oltre al Consiglio di Amministrazione in cui troviamo alcuni rappresentanti degli stakeholder esterni e degli studenti non esistono modalità di confronto né di co-decisione.
- Alla domanda su cosa viene fatto per soddisfare le esigenze che determinano la qualità della docenza e del lavoro del personale TA come ad esempio incentivi, corsi di formazione, prospettive di crescita professionale riscontriamo, nuovamente, una risposta negativa.
- Alla domanda se esistano degli strumenti per monitorare e valutare la qualità del lavoro svolto dai docenti non solo in termini di insegnamento, ma anche per lo svolgimento delle attività di

amministrazione che vengono loro affidate, ci viene risposto che sarebbe molto utile adottare un sistema a punteggio percentuale come avviene in molte università all'estero, in cui ogni docente riceve una valutazione in percentuale per quanto riguarda i tre ambiti in cui opera: insegnamento, ricerca e amministrazione, secondo i risultati dei questionari di valutazione. Tali risultati possono essere decisivi per la carriera del docente che se non ottiene un punteggio sufficiente può anche essere sostituito. Inoltre, continua l'intervistata, in molti atenei internazionali, quando si sottopone questo tipo di questionari, se ne spiega la finalità, mentre per quanto riguarda l'ateneo veronese non viene puntualizzato il perché della raccolta dei dati relativi all'insegnamento, oltre al fatto che i risultati, se pubblicati, non sono mai per singolo docente, ma per corpo docente nel complesso, e non hanno alcuna conseguenza concreta.

- Infine, riguardo alla presenza di un sistema energeticamente efficiente di gestione e utilizzo delle infrastrutture universitarie e di *good practice* ambientali troviamo che nel 2008 è stata istituita la Commissione Educazione Ambientale e Risparmio Energetico: sono state avviate una campagna di comunicazione per promuovere in Università il risparmio energetico, la raccolta differenziata, la sensibilizzazione sui cambiamenti climatici, la qualità dell'aria, il contenimento del rumore e l'uso dell'acqua pubblica. Sempre sul fronte della sensibilizzazione, sono state organizzate "EnerGite", gite in bicicletta a vedere i luoghi di produzione delle energie rinnovabili, pale eoliche e impianti a biomassa, e sono state installate fontanelle per favorire l'uso dell'acqua pubblica. Come segnale ancor più concreto, Palazzo Giuliani, sede del Rettorato, è stato alimentato con energia elettrica da fonti rinnovabili ed è stata attivata una campagna di promozione con AGSM per l'uso dell'energia elettrica rinnovabile nelle abitazioni di studenti e dipendenti dell'università. Importante anche l'impegno sul lato della mobilità sostenibile, con lo sforzo economico profuso nel cosiddetto Ticket Trasporto, che ha consentito ai dipendenti dell'Ateneo, in misura incrementale di anno in anno, un accesso molto agevolato agli abbonamenti al trasporto pubblico. Anche

nell'ambito delle attività istituzionali, è stato realizzato, con il cofinanziamento del Comune di Verona, un corso da 2 CFU sul tema "Educare alla sostenibilità e alla partecipazione" al quale hanno partecipato 30 studenti.

3.2.4. Gestione della formazione accademica e della pedagogia

Dall'intervista risulta che non viene calcolata la formazione etica degli studenti, integrando nei piani di studio degli insegnamenti o delle modalità educative che permettano allo studente di formarsi sia tecnicamente, per adempiere alle richieste del mercato del lavoro, sia eticamente in modo da articolare il suo sapere con i problemi sociali attuali e di sviluppo del paese al fine di orientarlo nella definizione del ruolo sociale corrispondente alla professione da lui scelta e al relativo codice deontologico. Tale trasmissione di valori è infatti lasciata alla totale discrezione del docente. Inoltre, nella progettazione dei nuovi corsi di studio non si tiene conto di un eventuale analisi strategica relativa al contesto sociale ed economico dell'università al fine di garantire l'utilità e quindi il successo della nuova offerta accademica.

3.2.5. Gestione della produzione e della diffusione della conoscenza

Sempre citando il Bilancio di Mandato steso dall'ex Rettore Mazzucco nell'ambito della ricerca è necessario:

- "riconoscere non solo a parole il valore dell'Istruzione superiore e della ricerca, ad esso riservando quote di finanziamento perlomeno confrontabili con quelle europee;
- istituire sistemi di valutazione coerente e rigorosamente indipendente per la produzione scientifica e dare il massimo ascolto alle critiche e ai bisogni della valutazione studentesca;

- smettere di vedere la didattica come insegnamento invece che come apprendimento, e della ricerca come produzione auto valutata, prevedendo invece una valutazione tramite *peer reviewing*".

A tale proposito l'intervistata ci racconta che la selezione delle linee di ricerca dipende molto dalla sensibilità del singolo docente che si interessa a determinati ambiti e decide di aprire un'attività di ricerca in questo senso. In generale si cerca di creare coinvolgimento con la comunità locale e le aziende che si mettono in contatto con l'ateneo per una collaborazione sono ben accette. Si cerca di sviluppare delle collaborazioni strategiche con associazioni, istituzioni e imprese al fine di trasferire la conoscenza scientifica e contribuire allo sviluppo economico e sociale. In questo modo si facilita anche il contatto degli studenti con il mondo del lavoro e dall'altra l'assorbimento da parte delle imprese di conoscenze utili alla crescita. Tutto questo avviene attraverso il Liaison Office che promuove la collaborazione con le imprese attraverso progetti che consentano l'utilizzo di nuove tecnologie, personale di ricerca e strutture dell'Ateneo. Si cerca di valorizzare la ricerca all'esterno dell'ambito accademico favorendo la diffusione della conoscenza e trovando nuove opportunità di applicazione che a loro volta generano nuove opportunità di ricerca in campo tecnologico e industriale. In concreto questo avviene con la Gestione del Catalogo dei Prodotti della Ricerca, ma anche con lo sviluppo di *spin-off*, *joint project* e brevetti. Esistono, inoltre, piattaforme internazionali come la "*call for proposition*" in cui i singoli ricercatori possono esporre spontaneamente il proprio progetto di ricerca e collaborare con altri laboratori internazionali.

Per quanto riguarda la valorizzazione della ricerca attraverso la comunicazione dei risultati ottenuti dall'ateneo alla comunità, possono essere organizzati eventi aperti a tutti, possono essere organizzate interviste ai ricercatori da parte della radio di ateneo, possono essere pubblicati report sul portale web e pubblicizzati i risultati nella homepage di ateneo, il tutto deve però partire sempre dal singolo ricercatore e dalla volontà personale di rendere pubblico il traguardo raggiunto.

Infine, la valutazione e il finanziamento della ricerca di Ateneo avviene mediante “procedure validate in conformità con gli standard internazionali, nonché la partecipazione ai bandi europei ed internazionali”. L’ateneo, inoltre, utilizza, come previsto dalla legge, dei sistemi di valutazione che si basano sulla collaborazione tra il Nucleo di Valutazione interno all’ateneo e l’ANVUR, l’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca. Da tale valutazione dipendono i finanziamenti alla ricerca spettanti agli atenei più meritevoli.

3.2.6. Gestione della partecipazione sociale e delle relazioni dell'università con l'esterno

L’Università di Verona cerca di aprirsi alla partecipazione esterna attraverso alcune iniziative come il progetto Tandem con le scuole superiori; questo progetto ha lo scopo di fornire un maggior orientamento ai ragazzi che trovandosi alla fine del loro percorso scolastico hanno bisogno di una guida per scegliere il percorso universitario più adatto alle loro esigenze e capacità. Il progetto consiste in percorsi di autovalutazione di conoscenze e competenze che permettono ai ragazzi di operare scelte consapevoli sul loro futuro, ma anche di corsi integrativi per far acquisire loro lo standard di conoscenze e competenze necessario per poter frequentare i corsi di laurea dell’ateneo.

Un’altra iniziativa è quella dell’apertura delle biblioteche universitarie al pubblico, dato che costituiscono un patrimonio per l’intera comunità. Infine, l’Università organizza degli incontri aperti a tutta la cittadinanza favorendo il coinvolgimento della comunità e raccogliendo feedback utili per quanto riguarda le scelte di *governance* da adottare e s’impegna nella lotta per le pari opportunità promuovendo iniziative in questo campo. Tuttavia, conclude l’intervistata, non c’è un tavolo di ascolto degli stakeholder come accade invece per le università di Ferrara e Macerata in cui l’università è integrata all’interno del sistema cittadino e in cui Comune e Ateneo interagiscono creando una sinergia organizzativa che potenzia vicendevolmente le due istituzioni.

3.3. Università degli Studi di Trento

L'università di Trento non presenta un bilancio sociale, nonostante negli anni precedenti si fosse tentato di mettere in atto un processo di rendicontazione, probabilmente scoraggiato, come spesso accade, dalla mole di lavoro necessario per avviarlo. Tuttavia, sul sito web di ateneo è presente un piano strategico 2014-2016 in cui dichiara il proprio posizionamento nel sistema universitario nazionale, gli obiettivi e le politiche di Ateneo, le azioni specifiche da attuare per raggiungere tali obiettivi e gli indicatori per la misurazione dei risultati ottenuti, una fonte utile per rilevare informazioni anche sull'impegno in merito alla responsabilità sociale.

L'ateneo trentino basa il suo posizionamento sulla valorizzazione di tre aree:

- formazione
- ricerca + trasferimento delle conoscenze e innovazione
- risorse umane

Gli obiettivi che si prefigge sono suddivisi in tre blocchi:

- obiettivi strategici
- obiettivi trasversali
- obiettivi legati a fattori abilitanti

Il primo blocco (obiettivi strategici) si divide a sua volta in tre sezioni corrispondenti alle tre aree d'azione:

- formazione
- ricerca
- innovazione e trasferimento delle conoscenze

Il secondo blocco è quello degli obiettivi trasversali che, appunto, operano in modo trasversale rispetto ai primi e che riguardano tutte e tre le missioni dell'ateneo (formazione, ricerca e terza missione). Gli obiettivi trasversali sono:

- Internazionalizzazione
- Partnership
- Relazioni con il territorio
- Responsabilità sociale e carattere inclusivo della comunità accademica
- Autovalutazione e valutazione

Infine troviamo il terzo blocco, ovvero quello degli obiettivi relativi ai fattori abilitanti per l'adempimento della propria missione:

- servizi
- infrastrutture
- persone (risorse umane): sono infatti le persone che permettono di mantenere elevati standard di qualità d'insegnamento, ricerca e servizi offerti, attraverso la comprensione dell'importanza che la loro attitudine e il loro operato hanno sugli studenti che a loro volta un giorno dovranno istruire le successive generazioni a operare delle scelte politiche, sociali ed economiche che influenzeranno la comunità locale e globale.

L'ultimo capitolo, come anticipato, è dedicato alle azioni da attuare per quanto riguarda formazione e ricerca.

Nell'interesse del presente lavoro ci siamo soffermati in specifico sul capitolo dedicato alla Responsabilità sociale dell'università e su quello relativo all'autovalutazione e alla valutazione, perché strettamente funzionale alla responsabilità sociale, dato che solo valutando le proprie lacune è possibile avviare un processo di miglioramento significativo. Sia per quanto riguarda la Responsabilità sociale, sia per quanto riguarda l'autovalutazione e la valutazione, presentiamo principi, obiettivi, azioni e indicatori sintetizzandoli nelle seguenti tabelle:

Tab. 12 - Responsabilità sociale: principi, obiettivi, azioni e indicatori

	Responsabilità sociale
Principi	Sostenibilità ambientale, uguaglianza, inclusione e diversità
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Attuare politiche e strategie che incorporino la responsabilità sociale e la sostenibilità ambientale; - Operato più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e agli stakeholder esterni - Comunicazione interna ed esterna efficace per una partecipazione attiva di tutte le componenti - Valorizzazione della diversità - Superamento delle disparità di genere attraverso pari opportunità di accesso e avanzamento professionale (conciliazione tra vita lavorativa e personale). - Controllo e promozione del benessere di tutta la comunità accademica, intervenendo sulla cultura organizzativa attraverso iniziative di sensibilizzazione e formazione.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporare l'attenzione verso la responsabilità sociale e la sostenibilità ambientale nelle politiche e strategie d'Ateneo, nelle procedure e nei curriculum; - Incentivare nei comportamenti di tutti i componenti della comunità universitaria l'attuazione delle buone pratiche, l'innovazione e il ruolo di leadership rispetto alla responsabilità sociale e alla sostenibilità; - Monitorare e relazionare sui principali impatti sociali, ambientali ed economici; - Accogliere nelle strutture universitarie la cittadinanza per partecipare a seminari, conferenze ed eventi culturali e beneficiare delle opportunità di <i>lifelong learning</i>; - Fornire contributi di esperti al dibattito pubblico e alla definizione di politiche pubbliche locali e nazionali - Valorizzare il contributo che gli ex-studenti possono dare alla comunità universitaria e accrescere l'ampiezza e la profondità del coinvolgimento degli alumni; - Promuovere i risultati raggiunti dall'università; - Promuovere nei corsi di studio una cultura di tolleranza e di valorizzazione delle differenze; - Promuovere nell'attività di ricerca e di didattica un'attenzione alle tematiche di genere in tutti i loro aspetti; - Assumere misure di reclutamento orientate al riequilibrio nella composizione del corpo studentesco e, dove possibile, del corpo accademico, superando le asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche; - Incentivare le strutture accademiche, nel rispetto degli standard di qualità di Ateneo, al reclutamento di personale docente femminile, in particolare nelle fasce alte; - Attuare quanto previsto dal piano di azioni positive per le pari opportunità d'Ateneo 2014-16, in particolare per ciò che attiene l'avvio dell'osservatorio per le pari opportunità e il benessere organizzativo, il <i>family audit</i>, le iniziative a sostegno della genitorialità; - Assicurare che le persone con disagi abbiano accesso ad appropriati servizi e <i>facilities</i>
Indicatori	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di iniziative ed eventi divulgativi destinati alla cittadinanza; - Costituzione del network alumni; - Numero di citazioni dell'Università di Trento sui principali media nazionali e internazionali; - Attivazione di percorsi formativi su tematiche legate alle pari opportunità e alla valorizzazione delle differenze nei corsi di studio; - Composizione di genere di studenti, personale di ricerca non strutturato, docenti nei diversi settori disciplinari e nelle diverse posizioni, e del personale tecnico amministrativo nelle diverse categorie; - Numero di iniziative avviate del piano di azioni positive per le pari opportunità; - Carta dei servizi per disabili

Tab.13 – Autovalutazione e valutazione: principi, obiettivi, azioni e indicatori

	Autovalutazione e Valutazione
Principi	Strumento fondamentale di miglioramento continuo della qualità della didattica e della ricerca e di incoraggiamento al dialogo
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Diffondere la cultura dell'autovalutazione presso il personale e gli studenti della nostra comunità così da renderla un valore riconosciuto e condiviso; - Incentivare l'introduzione di <i>best practice</i> sperimentate in ambito nazionale ed internazionale.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> - Portare pienamente a regime, attraverso le attività promosse dal Presidio per la qualità di Ateneo, i processi sottesi dal modello interno di assicurazione della qualità AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) adottato dall'ANVUR; - Formare il personale docente e tecnico-amministrativo direttamente coinvolto nel sistema interno di assicurazione della qualità; - Programmare eventi di informazione sugli strumenti di autovalutazione utilizzati in Ateneo e di confronto sui risultati ottenuti con il personale e gli studenti, così da sviluppare una conoscenza diffusa e una cultura condivisa; - Incentivare i docenti dell'Ateneo alla partecipazione alle Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV) attivate dall'ANVUR, così da favorire lo scambio di conoscenze e competenze tra ambito locale e livello nazionale; - Affinare la metodologia di valutazione della produzione scientifica sperimentata in Ateneo nel 2009, che supera i limiti posti dal sistema ANVUR - VQR. Infatti tale metodologia permette la valutazione dell'intera produzione scientifica del ricercatore, supera la <i>peer review</i> per le aree scientifiche non bibliometriche, e può essere reiterata con continuità a costi relativamente ridotti.
Indicatori	<p>Esiti della valutazione svolta dalla CEV ANVUR per l'accREDITamento periodico della sede e dei corsi di studio tramite visita in loco;</p> <p>Numero di ore di formazione erogate al personale coinvolto nelle attività previste dal sistema interno di assicurazione della qualità;</p> <p>Numero di eventi di informazione sugli strumenti di autovalutazione adottati, di confronto sui risultati ottenuti realizzati e numerosità dei partecipanti;</p> <p>Numero di docenti partecipanti alla formazione CEV ANVUR;</p> <p>Numero di applicazioni ai processi decisionali dei risultati della valutazione interna della produzione scientifica</p>

Dalle tabelle prese direttamente dal Sito di Ateneo non risultano però informazioni sul modo in cui tali obiettivi e tali azioni intendono essere portati a termine. Per esempio:

- Come incentivare nei comportamenti della comunità universitaria le buone pratiche dettate dalla responsabilità sociale?
- Come monitorare gli impatti sociali, ambientali ed economici?
- Come valorizzare il contributo che gli ex-studenti possono dare alla comunità universitaria e accrescere l'ampiezza e la profondità del coinvolgimento degli alunni?
- Come promuovere nei corsi di studio una cultura di tolleranza e di valorizzazione delle

differenze?

- Come promuovere nell'attività di ricerca e di didattica un'attenzione alle tematiche di genere in tutti i loro aspetti?

Per quanto riguarda il tema della didattica e della formazione, navigando tra le pagine del sito web abbiamo riscontrato l'esistenza di alcuni progetti di carattere sociale finalizzati all'arricchimento dei percorsi formativi. Ad esempio, per le lauree di primo livello è stata attivata una formazione di base sulle tematiche di genere, mirata a fornire la conoscenza dei principali elementi che caratterizzano il discorso contemporaneo sul genere. Tuttavia, nella pagina web in cui se ne parla, si dichiara l'intenzione di inserirlo tra le “materie a libera scelta” in tutti i curriculum dell'Ateneo. Questo non rende la sensibilizzazione efficace per un motivo molto semplice: è probabile che buona parte delle persone che nutrono un interesse rispetto al tema e che intendono quindi frequentare il corso, siano in parte già sensibilizzate al riguardo, mentre coloro a cui non interessa e che quindi non lo frequenteranno, sono proprio coloro che non lo trovano rilevante o importante, ovvero coloro che avrebbero più bisogno di essere sensibilizzati. I corsi sulla parità di genere sono sicuramente un aspetto positivo, ma la loro efficacia è discutibile. Trasmettere informazioni sul tema attraverso una lezione frontale non ha certo la stessa influenza nel processo di indebolimento del soffitto di cristallo che può avere, ad esempio, la presenza di donne in posizioni gerarchiche elevate anche in ambito universitario, o delle esperienze concrete che permettano agli studenti di toccare con mano il problema della discriminazione di genere. Occorre quindi operare un cambiamento più radicale del sistema stesso, obiettivo che l'Università degli Studi di Trento sembra voler perseguire attraverso l'attività del comitato per le pari opportunità.

Per quanto riguarda invece il tema della collaborazione con l'esterno per la crescita e lo sviluppo della società, occorre citare il Laboratorio di Scelte, Etica e Responsabilità Sociale (LASER) nato nel 2003 nell'ambito della convenzione tra il Gruppo bancario Unicredit e l'Università di Trento, allo

scopo di sviluppare la ricerca applicata alle decisioni strategiche d'impresa, all'etica degli affari e alla responsabilità sociale dell'impresa e di cui è responsabile il Professor Lorenzo Sacconi. Concretamente il laboratorio si occupa della formazione per la ricerca sui temi sopracitati, specialmente per quanto riguarda la Facoltà di Economia, ma si occupa anche di consulenza, valutazione e certificazione della responsabilità sociale d'impresa.

3.3.1. Engagement e apertura verso l'esterno

In merito al tema dell'engagement e dell'apertura dell'ateneo verso l'esterno è interessante riportare l'iniziativa "assemblea pubblica", nata nel 2013 con lo scopo di coinvolgere tutta la cittadinanza. "L'Assemblea pubblica di Ateneo è un momento di incontro con la società trentina. Prevista dal nuovo Statuto e convocata dal Presidente d'intesa con la Rettrice, è un appuntamento a cadenza annuale in cui si riflette sul valore e sulle ricadute dell'attività scientifica e didattica dell'Università di Trento. L'inizio di un dialogo informale con chi guida l'Ateneo, un appuntamento in cui la comunità è invitata a conoscere meglio la propria Università e a sentirsi parte di essa." (Sito web di ateneo)

Ogni anno quest'assemblea tratta degli argomenti specifici a cui docenti e stakeholder esterni contribuiscono con i loro interventi; è, inoltre, preceduta da incontri preparatori per apportare testimonianze e argomenti di confronto che a seconda del tema trattato vedono diversi ospiti invitati; infine, sul sito di Ateneo è possibile usufruire della registrazione video sia degli incontri preparatori che dell'assemblea pubblica.

Per l'anno 2016, le tematiche sono state cultura, creatività e conoscenza, ma l'assemblea ufficiale è stata preceduta da un incontro intitolato "Cultura: tra formazione e produzione" a cui hanno partecipato alcuni membri del direttivo d'ateneo come il Presidente Innocenzo Cipolletta, il Rettore Paolo Collini e i direttori dei dipartimenti di Lettere e Filosofia e Sociologia e Ricerca Sociale, e alcuni rappresentanti del territorio come dirigenti delle biblioteche comunali, dei conservatori di musica, dei licei e dei centri di servizi culturali.

Nel 2015 le tematiche sono state il mercato del lavoro e la realtà produttiva per cui si sono organizzati alcuni incontri preparatori tra cui:

- “Incontrare il territorio” con ospiti l’assessore provinciale alla coesione territoriale, urbanistica, enti locali ed edilizia abitativa e i presidenti delle Comunità di Valle;
- “Università e mercato del lavoro: dalle competenze alle esigenze della realtà produttiva” con ospiti le Organizzazioni sindacali;
- “Università, innovazione e mondo imprenditoriale” con ospiti alcuni imprenditori trentini;
- “Università e Cooperazione Trentina”.

Nel 2014 il tema è stato il contatto con la scuola e il mondo del volontariato con due appuntamenti precedenti con gli operatori del settore: “Incontro con il mondo della scuola” e “Incontro con il mondo del volontariato”.

Nel 2013, infine, gli argomenti trattati hanno offerto una panoramica interdisciplinare di alcuni dei numerosi ambiti in cui l’Ateneo svolge attività di ricerca.

Dal sito web di ateneo è possibile accedere ad alcuni video in cui docenti, studenti e responsabili esprimono la loro opinione sulla prima assemblea di ateneo:

Paolo Collini, Rettore dell’università dichiara che l’assemblea è un’occasione unica per raccontare l’università a chi non è dell’università. È un’idea eccezionale in quanto manifesta la volontà di spiegare il legame tra l’università e il proprio territorio, esprimendone l’utilità reciproca. Non è una conferenza: è fatta di interventi brevi, concisi e semplici, finalizzati a rendere intuitiva la comprensione anche a chi non ha una laurea o un diploma. C’è un nuovo modo di comunicare che va utilizzato sistematicamente nell’approccio con gli stakeholder, soprattutto esterni. Lo statuto ha previsto questa finestra periodica sul mondo, sulla città sul territorio che dovrà trasformarsi in un canale biunivoco, creando una partecipazione più attiva da parte della società, chiedendo ai cittadini cosa si aspettino dall’ateneo, perché hanno tutto il diritto di porre domande e ottenere delle risposte. Alessandro Quattrone, Prorettore dell’università di Trento per la ricerca, dichiara che l’assemblea è

un'iniziativa estremamente positiva perché costituisce uno spazio fisico di colloquio e d'interazione tra la popolazione trentina e l'università. Nella prima assemblea, c'è stata un'inevitabile preponderanza d'interventi da parte dell'università che si è presentata e si è mostrata alla città. Si è però percepito un aspetto importante: quanto l'università sia già molto integrata nel tessuto sociale e come sia presente nelle famiglie, nelle case, nelle serate trentine all'aperto. Tuttavia quest'aspetto deve essere percepito da tutti e deve essere maggiormente potenziato. Per proseguire quest'idea occorre dare spazio all'altra parte, dare voce alla gente che ci racconta come vive l'università e come vorrebbe eventualmente cambiarla. L'obiettivo finale da raggiungere per gradi è quello di creare un dialogo costruttivo e partecipativo.

Anche gli studenti hanno potuto esprimere la loro opinione sull'assemblea e tra tutti Salvatore Bica, rappresentante degli studenti nel Senato accademico dell'Università, ha dichiarato che vede nell'assemblea un'occasione per parlare anche della quotidianità degli studenti, dei loro problemi e delle loro aspettative e la considera un modo per dare ancora maggior risalto pubblico alla ricerca scientifica per la quale l'Università di Trento si distingue. È stata interessante, aggiunge, la disposizione informale dei tavoli all'interno della sala in cui le persone hanno potuto accomodarsi e confrontarsi. Tutti si sono sentiti partecipi ed è stato lasciato spazio agli studenti per parlare di alcune tematiche scottanti relative al miglioramento del loro soggiorno trentino. Bica auspica, inoltre, che nelle prossime assemblee venga dato spazio a un dibattito tra cittadini, studenti e docenti per raggiungere la soddisfazione degli obiettivi e delle esigenze di ciascuno. È d'obbligo, infine, dare più spazio alla ricerca in termini di comunicazione e pubblicizzazione dato che l'università di Trento in quest'ambito è un ateneo eccellente, ma molti, studenti e cittadini, non ne sono consapevoli perché non vengono informati.

Antonietta Tomasulo (CEO Trentino Sviluppo - Innovation & Development) commenta la prima edizione dell'Assemblea pubblica di Ateneo concentrandosi sulla sfida di raccontare la ricerca e la tecnologia al territorio. Uno degli obiettivi dell'assemblea è raccontare la scienza e la tecnologia in

maniera accattivante. Da un punto di vista della comunicazione sono stati fatti dei passi avanti: i tavoli rotondi che permettevano ai partecipanti di guardarsi negli occhi e dialogare, gli schermi che proiettavano i video dell'assemblea all'interno dell'aula, l'atmosfera informale. Quella della comunicazione della ricerca della scienza e della tecnologia è una sfida che l'assemblea ha raccolto e affrontato in modo positivo riuscendo a superare quel *gap* tra il mondo della ricerca e il resto, che consiste in un problema di linguaggio e di cultura. Tomasulo aggiunge, infine, che è stata creata a questo scopo una sezione di comunicazione tecnologica che utilizza canali diversi a seconda dei pubblici sul territorio, utilizzando varie piattaforme a partire proprio dal MUSE (Museo delle Scienze di Trento).

Infine, Federico Samaden, dirigente dell'istituto di formazione professionale di Rovereto e Levico, commenta il primo incontro promosso dall'Ateneo trentino con l'auspicio di ripetere quest'esperienza anche negli anni successivi, allargandola anche ad altre realtà e istituzioni territoriali. È essenziale questo tipo d'incontri al fine di far percepire agli stakeholder esterni, che non hanno occasione di vivere in prima persona le attività dell'ateneo, quanto siano importanti le attività dello stesso per l'intera società. La forza e la potenza dell'università sono tanto maggiori quanto più si riesce a permeare il tessuto in cui è inserita e l'assemblea pubblica è un forte segnale di apertura e di volontà di trasmettere il sapere da essa prodotto. L'università non è patrimonio solo di chi la frequenta, ma di tutti. Tutti devono poter vivere l'università come un pezzo di orgoglio del proprio territorio con il quale poter interloquire. Dall'altra l'università dovrebbe interrogarsi sulla responsabilità di creare “un ponte di responsabilità educativa” tra università e scuole, attraverso un tutoraggio volontario *one to one* in cui uno studente dell'università si occupi di aiutare uno studente più giovane del liceo ad orientarsi nell'offerta formativa e scegliere il percorso a lui più adatto sfruttando l'esperienza degli studenti più esperti. Questo è solo uno dei tanti esempi in cui l'università può diventare un motore trainante per uno sviluppo civile, sostenibile e cooperativo della società che coinvolga tutti.

3.4. Università Luigi Bocconi

L'università Luigi Bocconi di Milano ha pubblicato sul proprio portale web alcune fonti di rilievo in termini di Responsabilità sociale. Tra tutti abbiamo scelto di analizzare le seguenti, procedendo con una ricerca per parole chiave:

1. La pagina di Ateneo sull'impegno sociale (in particolare la sezione “Community e Social Engagement”)
2. Lo “Strategic Plan 2016-2020”
3. La pagina del sito web sulla Missione di Ateneo
4. Lo Statuto
5. Il documento sul Processo di Assicurazione della qualità
6. Il documento sulla Politica per la qualità di ateneo
7. L’Honor Code: codice di comportamento di docenti e studenti dell’università Bocconi

Siamo partiti dalla sezione Community e Social Engagement per rispondere alla prima domanda del nostro questionario, ovvero “di cosa è responsabile l’università?” Premettendo che non è stato possibile trovare una risposta definita e articolata, perché la Bocconi, come buona parte degli atenei analizzati, accenna solo vagamente al concetto di responsabilità sociale di ateneo, abbiamo proceduto alla nostra ricerca estrapolando di volta in volta informazioni utili dalle dichiarazioni dei vari documenti, come la seguente:

“Il nostro Ateneo, dunque, ritiene di poter contribuire a sostenere la crescita economica dell’Italia, e dell’Italia in Europa, stimolando i nostri giovani a mettersi in gioco e dotandoli del capitale intellettuale, etico e sociale necessario per affrontare nuove sfide e per diventare la classe dirigente di domani. [...] Per queste ragioni, in coerenza con la sua storia, l’Università Bocconi riconosce l’impegno e la responsabilità sociale come valori integranti della propria identità istituzionale.”

Partendo da questa definizione della Missione di Ateneo l'università Luigi Bocconi ci permette di fare qualche ipotesi sul suo approccio rispetto al tema che vogliamo trattare nel nostro elaborato. Da un lato è interessante notare come inizialmente l'accento venga posto sulla crescita prettamente economica e quindi non necessariamente sociale e culturale del Paese, grazie alla formazione delle nuove generazioni; dall'altra troviamo la necessità di sottolineare che il capitale di cui dotare gli studenti non è solo intellettuale o professionale, ma anche etico e sociale. Nello stesso documento si puntualizza che la dimensione professionale e quella etica non possono essere considerate separatamente e che è giusto ammettere che l'arrancare dell'Italia in termini economici negli ultimi anni non sia solo la conseguenza di una cattiva gestione dell'economia, ma anche dei limiti socio-culturali che impediscono lo sviluppo e il buon funzionamento del sistema amministrativo e istituzionale.

“La dimensione professionale e quella civile e morale non possono infatti essere scisse, come dimostra la bassa crescita economica italiana degli ultimi anni – frutto non solo di scelte economiche e strutturali ma anche generate da valori, atteggiamenti e credenze che ostacolano il buon funzionamento di un’economia di mercato in uno stato di diritto e il buon funzionamento delle istituzioni pubbliche in una democrazia liberale. [...] La responsabilità dell’Ateneo nei confronti della società è quindi quella di formare una classe dirigente che oltre ad essere tecnicamente e professionalmente competente, sia dotata di senso critico, di apertura, di trasparenza e di onestà”.

All'interno del Piano strategico ritroviamo gli obiettivi generali dell'Ateneo che abbiamo etichettato al fine di inserirli in diverse categorie di obiettivi per facilitare l'operazione di analisi. Le categorie riscontrate sono le seguenti: Competitività di Ateneo, Finanze dell'Ateneo, Formazione degli studenti, Mercato del lavoro e competenze professionalizzanti, USR.

In merito alla “Competitività di ateneo” troviamo:

- Rafforzare il reclutamento di docenti di assoluto talento sul mercato internazionale, in un contesto di forte concorrenza per assicurarsi i ricercatori più produttivi: aumentare il numero

della *faculty* permanente del 10% al netto dei pensionamenti e di altre uscite e aumentare la percentuale della *faculty* internazionale di dieci punti percentuali entro il 2020.

- Aumentare la visibilità e la produttività della ricerca effettuata dal corpo docente e nel contempo favorire la rilevanza dell'attività di ricerca per lo studio dei problemi che i responsabili di politica economica, le aziende e le istituzioni si trovano ad affrontare: tutti i dipartimenti Bocconi dovranno classificarsi fra i primi 5 in Europa in termini di produzione e reputazione scientifiche nelle rispettive aree di riferimento entro il 2020.
- Rafforzare il reclutamento di studenti internazionali di talento, riducendo la dipendenza dagli studenti italiani in un contesto di crescente mobilità studentesca: aumentare la quota di studenti internazionali dall'attuale 14% al 18% entro il 2020.
- Rafforzare il reclutamento internazionale del personale amministrativo, con speciale enfasi sulle persone che hanno esperienze e retroterra internazionali: aumentare lo staff internazionale dall'attuale 1% al 5% entro il 2020.
- Continuare a migliorare il posizionamento Bocconi nei principali ranking internazionali: classificarsi tra le prime 5 in Europa e fra le prime 20 nel mondo in tutti i ranking riguardanti le scuole di management e le università di scienze sociali entro il 2020.

Per quanto riguarda la categoria “Finanze di ateneo” troviamo “Aumentare gli sforzi di *fundraising*, facendo leva sull'impegno degli alumni rispetto agli obiettivi strategici: aumentare il flusso di cassa proveniente dalla raccolta fondi, ivi inclusi i conferimenti al patrimonio, dall'attuale 2,5% al 4% del totale delle entrate entro il 2020”.

In merito, invece, alle categorie “Formazione degli studenti” e “Mercato del lavoro e competenze professionalizzanti” troviamo:

- Aumentare l'esposizione internazionale degli studenti, sia in termini di opportunità di studio all'estero (programmi di scambio, doppia laurea, ecc.) sia in termini di stage: aumentare le

- opportunità internazionali di studio dall'attuale 35% di studenti al 50% entro il 2020, e gli stage internazionali dagli attuali 1200 a 1500 l'anno entro il 2020. [Formazione degli studenti]
- Aumentare le esperienze professionali / di lavoro degli studenti delle lauree triennali, favorendo il processo d'apprendimento: aumentare le opportunità di stage per gli studenti del triennio, passando dall'attuale 22% di studenti in stage ogni anno al 30% entro il 2020. [Mercato del lavoro e competenze professionalizzanti]
 - Rafforzare il *placement* internazionale dei laureati, facendo leva sugli alumni internazionali e sulle imprese partner: aumentare la percentuale di laureati che sono occupati all'estero (a un anno dalla laurea) dall'attuale 25% al 30% entro il 2020. [Mercato del lavoro e competenze professionalizzanti]

Infine, in relazione alla categoria USR troviamo:

- Rafforzare l'interazione dei docenti con gli studenti per favorire lo sviluppo delle abilità, delle qualifiche e delle competenze degli studenti. Intensificare gli sforzi per innovare il modello d'insegnamento attraverso l'uso di metodologie, strumenti e tecnologie interattive che hanno lo scopo di migliorare il processo d'apprendimento.
- Aumentare gli investimenti in mobilità sociale, che vanno realizzati attraverso un aumento delle borse di studio, delle esenzioni da tasse e contributi universitari e delle agevolazioni economiche, e allo stesso tempo rafforzare l'impegno sociale dei vari attori Bocconi (studenti, docenti, dipendenti e alumni) a beneficio dell'intera comunità: aumentare gli investimenti complessivi dagli attuali € 24 milioni a € 30 milioni l'anno entro il 2020.
- Espandere, migliorare, innovare il campus Bocconi, anche facendo leva sulle nuove tecnologie didattiche e i nuovi ambienti per lo studio e l'apprendimento, così da offrire agli studenti un'esperienza trasformativa di vita in un campus all'avanguardia per rispetto dell'ambiente e sostenibilità ecologica.

Proseguendo la nostra ricerca sulla Pagina web della *mission* di Ateneo, troviamo che l'accento viene posto maggiormente sugli obiettivi di formazione e USR, infatti troviamo solo un obiettivo relativo alla categoria finanze dell'ateneo: "garantire la sicurezza e il benessere finanziario dell'Università, gestendo con prudenza l'equilibrio tra entrate e spese, coinvolgendo allo stesso tempo i potenziali donatori e creando le condizioni ideali per il sostegno privato dell'Ateneo".

Tra quelli relativi alla formazione e alla USR troviamo:

- Identificare e anticipare le future opportunità professionali, fornire occasioni di impiego soddisfacenti per i nostri laureati e, allo stesso tempo, rafforzare la loro attitudine imprenditoriale; [Mercato del lavoro e competenze professionalizzanti]
- Offrire una formazione universitaria all'avanguardia, intellettualmente rigorosa, radicata nella contemporaneità e con forte pertinenza professionale stimolando sempre la riflessione critica e l'analisi basata su un ragionamento logico e indipendente; [Formazione degli studenti/USR]
- Far progredire le frontiere della conoscenza nelle scienze sociali attraverso una ricerca rigorosa e pertinente, fornendo in tal modo un solido contributo alla comunità internazionale degli studiosi e al miglioramento della società; a questo proposito la Bocconi mira ad aumentare il focus sulle tematiche dell'agenda di ricerca globale, come i nuovi scenari macroeconomici e l'instabilità finanziaria, il ruolo del rischio e dell'incertezza nelle decisioni degli individui e delle organizzazioni, disuguaglianze economiche e sociali, il ruolo emergente dei paesi in via di sviluppo, l'imprenditoria, la sostenibilità ambientale e aziendale. [USR]
- Contribuire allo sviluppo socio-economico della nostra comunità, favorendo la mobilità sociale e lo sviluppo culturale, a Milano come in tutta Italia; crediamo fermamente nel ruolo fondamentale che una libera università che persegue l'eccellenza nella ricerca e nell'istruzione può giocare - in termini di crescita economica e di sviluppo sociale - a vantaggio della sua comunità e del suo paese; [USR]

- Migliorare l'esperienza di vita all'interno del campus urbano per i nostri studenti, nello speciale contesto cittadino di Milano, una città con quasi il 15% della sua popolazione composto da studenti universitari e ricercatori; per questo motivo valorizziamo e favoriamo in ogni modo la partecipazione attiva dei nostri studenti a una vasta gamma di attività del campus, tra cui arti, sport, iniziative sociali e culturali. [USR]

Confrontando gli obiettivi del piano strategico gestionale, più improntati all'aumento della competitività dell'Ateneo, con quelli definiti nella *mission*, di carattere decisamente più etico-sociale, possiamo constatare che non c'è una corrispondenza significativa, il che farebbe pensare che la predominanza dell'impronta sociale degli obiettivi espressi nella *mission* sia in realtà strumentale alla reputazione. Tuttavia, al di là di alcuni obiettivi che denotano l'impegno nella competizione sul mercato dell'istruzione e il carattere privato dell'università, attraverso termini come “concorrenza”, “aumento della produttività”, “ranking internazionali”, “classifica”, ci sono cinque concetti fondamentali della Responsabilità sociale che si possono evincere dalle informazioni presenti nel Piano Strategico e nella dichiarazione di missione:

- Mobilità sociale basata sul merito
- Interazione dei docenti con gli studenti e l'innovazione dei modelli d'insegnamento
- Sostenibilità ambientale dell'Ateneo
- Sviluppo sostenibile della società anche attraverso una maggiore attenzione nei confronti delle scienze sociali
- Trasmissione di un sapere critico fondato su un pensiero logico, etico e globale, in grado di valutare gli effetti delle azioni sul contesto socio-ambientale

Solo alcuni di questi punti vengono però sviluppati nella parte restante del piano strategico: alcuni nella sezione specifica “*Social responsibility*”, altri nella sezione “*Sustainability – Green Campus*”.

Tra i punti sviluppati nella prima sezione troviamo:

- Educare i futuri leader puntando non solo su una preparazione didattica e tecnica, ma anche su quella morale ed etica in modo che gli studenti siano in grado di applicare le loro conoscenze specifiche a problemi concreti della realtà in cui si trovano a vivere, tenendo in considerazione il perseguimento del bene comune, dell'onestà e dell'equità, ad ogni livello di responsabilità, principi che l'ateneo cerca di trasmettere ai propri studenti attraverso l'intera attività universitaria, dall'insegnamento alla ricerca, alle procedure burocratiche, alla relazione con le persone.
- Aumentare la mobilità sociale in base al merito: la Bocconi presenta un piano di aiuti finanziari per studenti con poche risorse economiche, ma grande potenziale accademico. Al fine di fornire mezzi di supporto finanziario ulteriori per gli studenti economicamente più svantaggiati e soprattutto per favorire opportunità di *internship* internazionali, l'Ateneo milanese dichiara di voler mettere in atto i seguenti propositi:
 - implementare delle strutture di congiunzione tra i vari uffici per gestire le procedure di assistenza e di aiuto finanziario agli studenti;
 - introdurre delle borse di studio-premio per i nuovi iscritti, sempre basate sul merito, per attrarre candidati italiani talentuosi che siano in grado di combinare risultati scolastici brillanti con l'impegno e il coinvolgimento sociale, culturale e/o sportivo;
 - velocizzare i risultati delle graduatorie per le borse di merito per permettere ai candidati di cercare vie alternative di sussidio e una migliore previsione delle implicazioni finanziarie;
 - creare un nuovo modo di affrontare le problematiche di assistenza e aiuto finanziario agli studenti relazionate con la mobilità internazionale per incontrare la domanda dei donatori e ridurre i tempi burocratici;
 - introdurre un nuovo piano per definire le rette universitarie: una retta standard

supportata da aiuti finanziari (invece che da una riduzione delle tasse) per le lauree triennali e l'implementazione di diversi modelli di retta a seconda delle risorse economiche di ciascuno studente per le lauree magistrali. Inoltre, si cercherà d'introdurre l'alternativa dei prestiti nella cornice degli aiuti finanziari

- Supportare maggiormente il Progetto “una scelta possibile”, un programma di aiuti finanziari per studenti meritevoli che partono da contesti economici di svantaggio, attraverso un sistema di agevolazioni economiche basate sul reddito dello studente e sull'impegno dimostrato a livello accademico.

Tra gli obiettivi sviluppati nella sezione “*Sustainability – Green Campus*” troviamo l'impegno rispetto alla sostenibilità ambientale definito dalle linee guida del progetto Bocconi Energia/Ambiente finalizzato alla gestione della proprietà e la costruzione di nuovi edifici e basato su principi di innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale che mettono biocompatibilità ed eco-sostenibilità al primo posto. Tra questi troviamo l'analisi della realtà geo-biologica, per il corretto orientamento delle strutture secondo i principi fisici del magnetismo terrestre e per la massima penetrazione della luce solare negli edifici; la sicurezza sismica, con misure specifiche per garantire adeguate uscite di emergenza; il risparmio idrico con la costruzione di bacini di raccolta e depurazione per evitare gli sprechi e la riduzione dei consumi; l'uso di energia alternativa come quella solare attraverso sistemi di riscaldamento integrato con pannelli solari e celle fotovoltaiche; costruzioni ad alto risparmio energetico, sia dal punto di vista termico che in termini di illuminazione (gestione di luci e tapparelle, ecc.); ottimizzazione dei flussi di energia (domanda di aria condizionata e illuminazione); valorizzazione della mobilità sostenibile attraverso percorsi dedicati (per pedoni, ciclisti e veicoli elettrici) e miglioramento delle direttive per gli scambi con i mezzi pubblici; rinnovo di alcune aree non sfruttate attraverso la costruzione di una pista ciclabile interna che colleghi i punti focali del campus; creazione di nuove aree di parcheggio di biciclette, una nuova stazione di noleggio BikeMi,

quattro stazioni di ricarica per auto elettriche e moto, un punto di noleggio per veicoli elettrici e un punto di *car-sharing* e *motosharing* in sincronia con ATM (Guida-Mi) vicino alle residenze degli studenti. Il tutto fornendo almeno il 50% dell'energia utilizzata dai veicoli elettrici attraverso fonti rinnovabili. È inoltre necessario introdurre delle strategie educative che mirino a sensibilizzare la popolazione Bocconiana al risparmio delle risorse. Gli obiettivi ambientali che ne derivano sono:

- Riqualificazione ambientale dell'area del campus Bocconi
- Integrazione del nuovo progetto nel quartiere senza ulteriore impatto ambientale
- Autosufficienza energetica del nuovo progetto, basato su una combinazione di energia prodotta in modo autonomo e ottimizzazione degli impianti energetici esistenti delle parti più vecchie di campus.
- Sostanziale comfort ambientale per l'intera comunità, comprese le aree esterne (aspetti termici, illuminazione, acustica)
- Interazione con il quartiere, in particolare su questioni come l'uso dei servizi di aree verdi e mobilità;

3.4.1. Collaborazione ed engagement

Per quanto riguarda la creazione di engagement e le relazioni con l'esterno nel documento sulla Politica per la qualità troviamo un riferimento al coinvolgimento e alla collaborazione nell'attività universitaria di istituzioni esterne. Particolare attenzione viene data al contatto con il mondo lavorativo e specialmente con le imprese. Questo permette all'ateneo di instaurare un dialogo proficuo al fine di mantenersi aggiornato sullo sviluppo del mondo del lavoro, sui bisogni e le necessità delle imprese e delle istituzioni adattando i propri percorsi formativi a queste richieste. Vengono così condivise con le imprese le proposte formative, vengono apportare variazioni a seconda dei consigli e delle osservazioni esterne che permettono di creare un percorso formativo valido per favorire l'occupazione degli studenti da un lato e la crescita delle imprese dall'altro.

Tra le iniziative più rilevanti troviamo quindi:

- il confronto con alcune aziende selezionate che danno suggerimenti e pareri sull'offerta formativa erogata e dimostrano sensibilità rispetto ai valori dell'innovazione, della ricerca e dell'educazione;
- la partecipazione dell'ateneo a gruppi di lavoro organizzati da imprese, enti, istituzioni e altri atenei sia italiani che stranieri specialmente in relazione alle tematiche di sviluppo del mercato del lavoro;
- organizzazione di tavole rotonde con ex alunni Bocconi sempre rispetto alla necessità di creare nuove figure professionali;
- la verifica attraverso indagini, dell'interesse delle aziende rispetto ai nuovi corsi di studio progettati e l'adeguamento dei profili lavorativi creati alle esigenze del mercato;
- monitoraggio delle opportunità di stage e *placement*;
- organizzazione di eventi specifici legati al confronto tra domanda e offerta di lavoro.

Legato al tema della collaborazione con l'esterno è anche quello della gestione della formazione accademica e della pedagogia, attraverso l'aumento delle partnership con altre istituzioni universitarie nazionali e internazionali. Queste partnership nascono come dei semplici accordi di scambio tra studenti provenienti da contesti geografici e culturali diversi, ma oggi sono diventate veri e propri accordi istituzionali come, ad esempio, le doppie lauree. Inoltre, più recentemente si sono sviluppati degli accordi per corsi interdisciplinari dove le università che operano in diversi campi sviluppano un programma condiviso, creando un corso di laurea congiunto che unisce discipline diverse come ad esempio economia e tecnologia, filosofia ed economia, ingegneria e medicina. Un approccio interdisciplinare, infatti, può aiutare i laureati a trovare diversi percorsi professionali in linea con le loro inclinazioni, le loro abilità e propensioni, oltre a offrire strategie innovative per la risoluzione di questioni sociali, economiche e politiche.

Per quanto riguarda lo stakeholder engagement la Bocconi dichiara di avere relazioni con la comunità del business e con le istituzioni pubbliche, network rafforzato dal coinvolgimento di alcuni dei propri membri come consiglieri di istituzioni governative nazionali e internazionali, membri dell'amministrazione pubblica e di organizzazioni professionali. Anche gli studenti dall'altra devono essere coinvolti nell'attività non solo didattica, ma anche sociale e culturale in generale dell'università perché è fondamentale promuovere la loro esperienza non solo accademica ma anche di vita all'interno dell'ateneo, da un punto di vista educativo, umano ed esistenziale, favorendo lo sviluppo delle loro abilità, competenze e sensibilità. La Bocconi s'impegna quindi a innovare il metodo d'insegnamento, rafforzando l'utilizzo delle metodologie interattive e delle tecnologie al fine di migliorare il processo di apprendimento degli studenti. A questo proposito la Bocconi dichiara di aggiornare di continuo il proprio modello di insegnamento per assicurare che i programmi siano all'avanguardia nella promozione dello sviluppo educativo, basato su una combinazione di competenze tecniche e *soft skill*, anche se nel portale web non vengono precisati gli strumenti attraverso i quali si perseguono tali obiettivi. La Bocconi, inoltre, mira a rafforzare il ruolo della tecnologia nel supporto alla didattica. Un obiettivo importante è lo sviluppo appunto dei cosiddetti *soft skill* degli studenti. C'è l'intenzione di sviluppare dei programmi specifici per permettere agli studenti di sviluppare doti di leadership, *public speaking* e *team working*. Oltre ai progetti, ogni docente dovrà identificare il modo migliore per integrare lo sviluppo dei *soft skill* all'interno del proprio programma d'insegnamento anche se non viene specificato come viene valutata questa attenzione da parte dei docenti. Il sito precisa però che negli ultimi due anni Bocconi ha cercato di standardizzare l'interfaccia tra l'insegnante e la tecnologia, semplificando da un lato il processo di insegnamento e dall'altra permettendo di porre il focus sul processo di apprendimento. In sostanza l'insegnamento e la tecnologia devono integrarsi l'un l'altra. Per questo motivo il personale tecnico e i docenti dovrebbero lavorare come partner. La tecnologia deve diventare pervasiva e gli studenti devono poter utilizzare lo stesso software, gli stessi contenuti e piattaforme ovunque nel campus.

Verrà quindi adottata una politica BYOD, *Bring your own device*, il che significa che sarà possibile utilizzare i propri dispositivi personali per collegarsi al sistema accademico online, in modo da rendere più immediato il processo di distribuzione di materiale e delle informazioni relative ai corsi, facilitare le simulazioni al computer e introdurre nuovi modi di organizzare prove d'esame e videoconferenze. Questo permetterà di ridurre notevolmente anche l'utilizzo di carta, permettendo un aumento dell'efficienza in termini ambientali e di risparmio delle risorse. Sempre in relazione al tema della tecnologia, la Bocconi continuerà a produrre MOOCs (Massive Open Online Courses) con l'intento di applicare le stesse tecniche utilizzate nelle lezioni *vis-à-vis* in modo da creare un sistema di *blended learning* (mix di tecniche di apprendimento diverse, Fonte: Wikipedia) che combina il metodo tradizionale frontale in aula con attività mediata dal computer e sistemi mobili, caratteristiche che secondo chi ha progettato tale metodo, creano un approccio più integrato tra docenti e discenti. Il *blendend learning* permette, infatti, agli studenti di studiare i fondamenti della materia a casa da soli e di sviluppare la materia in modo più approfondito e dinamico in classe, attraverso la discussione con i compagni e l'aiuto del professore. L'ecosistema di apprendimento sarà supportato da strumenti di monitoraggio delle performance sui metodi d'insegnamento; mezzi organizzativi come ad esempio il gruppo Alliance, un team multifunzionale formato da docenti e staff dell'ateneo per rafforzare l'integrazione tra sistemi, assistenza e programmi tecnologici.

3.5. Università LUISS Guido Carli

La nostra indagine su LUISS Guido Carli comincia, come nel caso degli altri atenei, dal portale web. Nella home page, dalla sezione "Ateneo" è possibile accedere a un menù che tra le altre presenta la voce "Etica, Responsabilità e Sostenibilità", sintetizzate nell'acronimo "ERS". Questi tre elementi sono le colonne portanti dell'impianto identitario e della missione di LUISS che ne offre una personale definizione:

“Per LUISS Etica significa promuovere e mantenere valori di onestà, equità e integrità nel rispetto dei singoli e dei rapporti con l'istituzione. L'Ateneo incoraggia atteggiamenti etici in tutta la comunità, individuando e applicando standard di comportamento adeguati durante lo svolgimento delle attività. Solidarietà, consapevolezza e rispetto dell'individualità sono pilastri fondanti del patrimonio della nostra cultura.”

“Responsabilità alla LUISS vuol dire valutare consapevolmente le conseguenze delle decisioni a ogni livello, prendersi cura degli studenti, dei docenti, del personale amministrativo e di tutte le persone che crescono, professionalmente e umanamente, per e con l'Ateneo. L'Università mira a formare individui consapevoli in grado di fare la differenza per l'evoluzione culturale, politica ed economica della società.”

“La Sostenibilità alla LUISS si traduce nell'impegno quotidiano alla diffusione di comportamenti e buone pratiche che incentivino l'impiego consapevole delle risorse e lo sviluppo in chiave sostenibile dell'economia e della società. Una visione condivisa che ha permesso di avviare iniziative e progetti “green” volti a sensibilizzare e soddisfare i bisogni delle generazioni che studiano e studieranno presso l'Ateneo.”

A partire da queste premesse, abbiamo deciso di contattare l'ateneo al fine di raccogliere informazioni più dettagliate sulle modalità attraverso le quali LUISS realizza i principi ERS su cui si fonda. Per farlo abbiamo fissato degli incontri vis-à-vis con alcuni docenti e responsabili LUISS che approcciano queste tematiche da angolazioni diverse, ma con un unico intento: quello di incentivare studenti, docenti e personale TA a contribuire allo sviluppo civile e culturale della società. Presentiamo qui di seguito le informazioni emerse dai quattro colloqui sostenuti.

3.5.1. ERS Hub: Intervista a Francesco Rullani, docente di Entrepreneurship and Management of Innovation

ERS hub è una piattaforma di condivisione di idee online e offline a cui partecipano tutti coloro che all'interno di LUISS manifestino un interesse relativo ai temi di CSR, etica e sostenibilità. Tutto è nato, spiega Rullani, dal desiderio di LUISS di alzare l'asticella dell'eccellenza, ottenendo la certificazione internazionale EQUIS. "EQUIS, acronimo di *European Quality Improvement System* (Sistema Europeo per il Miglioramento della Qualità), è un criterio di accreditamento per le istituzioni di alta formazione, utilizzato dalla *European Foundation for Management Development* e nato nel 1998. Fino ad oggi ha accreditato più di 115 *business school* in tutto il mondo" (Wikipedia). Rullani ci spiega che viene concesso in base alla qualità generale offerta dalla *business school* e valutata attraverso 11 parametri tra cui troviamo "ERS", Etica, Responsabilità e Sostenibilità, ovvero tutto ciò che non è strettamente business, ma che è divenuto di fondamentale importanza per un'impresa al fine di dimostrare la sua capacità di produrre valore aggiunto oltre che un utile. L'accREDITamento può avere una durata di 3 o 5 anni allo scadere dei quali è necessaria un'altra valutazione da parte di EFMD per riconfermarla. Rullani, che viene incaricato di occuparsi del raggiungimento dei criteri per ottenere la certificazione, si chiede allora cosa possieda già LUISS in termini di ERS. All'epoca la Dott.ssa Claudia Giommarini stava già lavorando con VolontariaMENTE, ed esistevano altre iniziative stimulate da altri docenti, ma in modo slegato. Quello che Rullani decide di fare non è creare un centro sotto cui riunire tutte queste attività perché così facendo si sarebbe perso il carattere spontaneo e genuino della libera iniziativa dei docenti, i quali fino ad allora avevano contribuito volontariamente, per sensibilità personale, a stimolare l'azione di LUISS rispetto a questi temi. Invece di strutturare un sistema piramidale, opta quindi per il rafforzamento e l'arricchimento del sistema già esistente, creando una rete collaborativa tra i docenti. Nel 2015 viene organizzata una riunione tra tutti i docenti della Business School e gli amministratori interessati alle tematiche ERS: ognuno di loro ha 5 minuti per esporre le proprie idee

agli altri per poi discuterle e confrontarsi alla fine delle presentazioni. Nascono così nuove collaborazioni, iniziative e progetti.

Nello stesso anno viene organizzata alla LUISS la conferenza *DRUID, relevance of innovation*, la più importante al mondo nel campo dell'innovazione, ma questa volta con uno stress più marcato sul tema dell'etica. Alla conferenza partecipano 350 docenti da tutto il mondo. Da qui viene pubblicato anche un numero speciale della rivista "*Industry and Innovation*" trattante le tematiche toccate durante la conferenza.

Nel 2015 viene organizzato un *Advisory Board*, composto da dirigenti e ed esperti del settore *innovation* provenienti da associazioni e importanti aziende allo scopo di raccogliere opinioni e consigli su come sviluppare ERS all'interno di LUISS. Da qui si crea una relazione di collaborazione tra l'ateneo e varie ONG le quali offrono a LUISS i dati su cui fare le ricerche che altrimenti non potrebbero essere condotte per mancanza di risorse. Al momento *ERS Hub* non possiede una sezione specifica sul portale web della LUISS, ma si sta progettando una pagina in cui sia possibile creare dei percorsi personalizzati a seconda del tipo di utente/stakeholder che interagisca con essa.

Oggi *ERS Hub* lavora su quattro fronti diversi:

- *inside*, cioè la diffusione interna a LUISS della consapevolezza e della sensibilizzazione sui temi ERS grazie al Bilancio Sociale e al Codice Etico;
- *outreach*, cioè la diffusione all'esterno delle tematiche ERS attraverso conferenze ed eventi come il "Salone della CSR". A questo proposito è stata ideata una *Tool Box*, un database in cui vengono inseriti, man mano che si creano, i contatti di docenti, esperti e professionisti con i relativi insegnamenti, argomenti di trattazione e lingue parlate, al fine di creare una rubrica di persone competenti che possano condividere le loro conoscenze ed esperienze alle conferenze tematiche organizzate da LUISS;

- ricerca, attraverso il lavoro del CERIIS e della Business School che si occupa di *social enterprise*;
- didattica, con ERS Lab gestito dalla Dott.ssa Claudia Gimmarini;

Sul fronte didattico si è cercato di diffondere ERS anche nei Master per lavoratori, rinunciando però a quelli brevi. Gli MBA (Master in Business Administration) si dividono infatti in part-time e full-time. Per quanto riguarda questi ultimi vengono organizzati due appuntamenti da due giorni ciascuno in cui si cerca di mostrare ai frequentanti una prospettiva più ampia da cui guardare la loro attività lavorativa. Tale prospettiva si basa su due principi:

1. capire che attraverso il loro lavoro possono avere un impatto positivo in termini sociali, al di là della creazione di utile;
2. imparare a integrare società, ambiente ed economia all'interno dei propri progetti;

Questa trasmissione avviene attaccando il problema sia da un punto di vista teorico, attraverso i corsi di business *ethics*, *diversity management* e *gender equality* in cui portano la loro esperienza diretta esponenti di aziende come Barilla e IKEA, ma anche e soprattutto attraverso attività pratiche in cui gli studenti si devono cimentare, lavorando in gruppo, nella progettazione di *business plan* che abbiano ricadute sociali positive.

Un esempio è quello della “Competizione Finantial Time” che consiste nella creazione di gruppi di lavoro di nazionalità mista, composti cioè da studenti da tutto il mondo i quali lavorando in modalità online hanno il compito di creare il miglior Business Plan con impatto sociale positivo.

Inoltre, grazie al contatto di Rullani con l'associazione “Energia per i Diritti Umani” che si occupa di alcune scuole in Dakar, è stato chiesto agli studenti divisi in gruppi di creare per i bambini di queste scuole un gioco che sviluppasse in loro il valore della collaborazione. Il gioco migliore è stato poi realizzato ed effettivamente introdotto nelle scuole, con soddisfazione degli studenti che hanno potuto

vedere con i loro occhi, attraverso i video inviati dalle maestre e dai volontari sul luogo, l'utilità del loro lavoro.

Sempre in collaborazione con “Energia per i Diritti Umani” si è cercato di introdurre l'idea del turismo solidale che invece di puntare sulle classiche attrazioni turistiche, mira a far apprezzare al visitatore la realtà del luogo avvicinandolo alla vita quotidiana delle persone che ci vivono. In questo caso, gli studenti hanno avuto il compito di raccogliere informazioni sull'associazione e costruire materiale utile alla diffusione di questa iniziativa, come video informativi e spot.

Vi è una stretta collaborazione anche con “Made in Carcere” sia da un punto di vista della ricerca, attraverso la produzione di articoli e l'analisi di *case study*, sia attraverso progetti di tipo finanziario amministrativo, come il foglio excel che permette di prevedere costi e utili in base a un sistema di variabili collegate.

Infine, tra le altre attività, è stato organizzato per gli studenti dell'MBA Part-time, un incontro con l'associazione “L'Altra Napoli” ONLUS, attiva nel Rione Sanità a Napoli, che mira a riqualificare uno dei quartieri più difficili della città tanto dal punto di vista urbanistico che economico e sociale.

3.5.2. ERS Lab: intervista alla Dott.ssa Claudia Giommarini, Responsabile Ufficio ERS e Student Development

L'ufficio ERS e *student development* nasce nel 2012 allo scopo di aiutare gli studenti LUISS a sviluppare competenze trasversali come il *team working*, la leadership e il *problem solving*, mantenendo un focus costante sulle tematiche di responsabilità, sostenibilità ed etica, attraverso attività di carattere esperienziale.

Nel 2014 LUISS si mette in contatto con alcune Associazioni come “Save the Children” e “Made in Carcere” allo scopo di creare dei progetti di collaborazione che fossero utili a livello sociale e allo stesso tempo servissero agli studenti a imparare a lavorare, a sporcarsi le mani e conoscere realtà di

svantaggio prima inaccessibili. Da questo incontro nasce “VolontariaMENTE” che nel 2015 riesce ad offrire ai propri studenti LUISS cinque progetti diversi e 150 posti per cimentarsi in un’esperienza concreta di arricchimento umano ed etico. La spinta che fa da propulsore a queste iniziative è stata però l’obiettivo dell’Accreditamento EQUIS, che ha fatto incontrare la Dott.ssa Claudia Giommarini, responsabile di ERS e *Student Development* e il Professor Rullani, responsabile appunto del processo di raggiungimento degli standard EQUIS.

Da qui ha avuto inizio un lavoro di coordinamento di tutte le risorse di CSR nate spontaneamente all’interno di LUISS al fine di potenziarle. Nasce così il network interno ERS *Hub* formato da tutte le forze amministrative e docenti che si occupano delle tematiche ERS.

A partire da questo momento le iniziative e i progetti si moltiplicano, passando dai 400 studenti coinvolti nel primo anno (2012-2013) ai 2500 del 2015/2016. Le attività di ERS riunite sotto l’etichetta ERS Lab toccano gli ambiti più svariati, sempre con un approccio induttivo-esperienziale che trasmetta agli studenti l’importanza di agire secondo il filtro dell’etica e della responsabilità nei confronti della comunità, cercando di creare valore *per gli altri*, ma soprattutto *con gli altri*. Tra le tante attività riportiamo di seguito le più significative che la Dott.ssa Giommarini ci ha esposto durante il nostro colloquio e ne presentiamo brevemente la rilevanza formativa:

1. Cantieri d’Europa: questo laboratorio si propone l’obiettivo di far conoscere agli studenti le modalità di definizione di un progetto comunitario, dalla discussione sull’idea iniziale fino alla messa in atto del progetto finanziato da fondi europei attraverso l’esperienza diretta all’interno di un team di europrogettazione. I ragazzi dopo alcune lezioni di formazione dovranno sviluppare in gruppetti dei progetti da presentare alle organizzazioni partner dell’iniziativa con le quali dovranno discutere per apportare eventuali modifiche integrando consigli e suggerimenti.

2. **Case Analysis and Business Game:** lo scopo di questo percorso è di analizzare gli aspetti fondamentali del fare impresa con un focus sulle tematiche ERS. Inizialmente viene presentato un caso aziendale che viene approcciato da vari punti di vista grazie all'eterogeneità dei corsi di laurea da cui provengono gli studenti partecipanti. In seguito i ragazzi divisi in gruppi dovranno elaborare proposte concrete per la risoluzione dei problemi emersi dall'analisi dei casi, anche adottando le tecniche di *role playing* in cui andranno a impersonare le varie figure aziendali approcciando il problema da varie angolazioni. Le aziende partner sono imprese sociali e non sociali attive però per quanto riguarda la CSR tra cui Made in Carcere, Fondazione Barilla (specialmente per quanto riguarda i comportamenti alimentari corretti), Semi di libertà, Wind e altre start up e associazioni nel settore del turismo e della sanità.
3. **Geek Cafè:** i ragazzi di tutti i dipartimenti LUISS sono divisi in gruppi e devono proporre delle idee di start-up che sfruttino social network e tecnologia web.
4. **Green consumption lab:** ha lo scopo di diffondere la conoscenza del consumo ecologico. Il punto di partenza è l'analisi di alcuni dati prodotti da indagini condotte sul tema, a partire dalla quale i ragazzi svilupperanno in gruppo delle strategie di green marketing finalizzate ad acquisire comportamenti *green oriented*.
5. **Opennes, Makers and Personal Digital Fabrication:** lo scopo del corso è far conoscere ai ragazzi le nuove frontiere dell'artigianato digitale e delle sue implicazioni come il *co-working*, la *peer economy*, il *crowdfunding*. Gli studenti dovranno progettare e produrre i loro prodotti con l'aiuto del *FabLab Roma Makers* che fornirà anche i macchinari e il know-how necessario alla realizzazione delle idee presentate.
6. Seminari sull'Impresa sostenibile e l'Innovazione Sociale
7. Seminari sul Social Advertising

8. Seminari su Modelli e Prassi dell'Etica Economica

9. *Skill-a-bus*:

- Percorsi triennali: composto da processi di decisione e di giudizio, logica, lettura e studio efficace, scrittura e *public speaking*;
- Percorsi magistrali: composto da *team working* e *leadership*, *diversity management*, teoria dei giochi e delle decisioni, negoziazione e risoluzione dei conflitti, *problem solving* e *project management*;

10. Obiettivo Social Impact Program: consiste nel far vivere agli studenti un'esperienza all'interno di un'impresa allo scopo di realizzare un modello di business sociale, partendo da *social issues*. I ragazzi parteciperanno con le loro idee ad un contest finale, che prevede come premio il supporto tecnico e finanziario di Italia Camp per realizzarlo, e alla competizione internazionale studentesca Hault Prize che finanzia il progetto migliore con un milione di dollari.

11. Sport Etica e *Managerial Skill*

12. VolontariaMENTE: un progetto che offre 15 differenti realtà di volontariato e servizio sociale di forte impatto pratico, etico e sociale. Le associazioni con cui LUISS collabora sono:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| • Ai.Bi. per Fondazione Sinderesi | • Fondazione Protettorato di San Giuseppe |
| • Amnesty International | • Legambiente |
| • Anffas Onlus Macerata | • Libera - E!state Liberi |
| • Binario 95 | • Made in Carcere |
| • Casa della mamma | • Sant'Egidio |
| • Consel | • Semi (di) libertà Onlus |
| • Croce Rossa Italiana | • Telefono Azzurro |
| • UNICEF | |

13. *Academic Gym*: una palestra didattica in cui i docenti dedicano agli studenti delle ore extra di lezione per aiutarli negli insegnamenti più ostici in vista degli esami, ma anche per sviluppare abilità trasversali come la stesura di una tesi, di un *paper* o la ricerca bibliografica nelle banche dati online.
14. Laboratori di Arti e Mestieri: Oreficeria, lavorazione dei pellami e Ceramica, con l'obiettivo di far sperimentare attraverso creatività e lavoro artigianale come si lavora in gruppo, si gestisce un progetto, si organizzano le risorse, ecc.;
15. *Welcome, Exit and Development tools*: Corsi di Logica, tecniche di studio, lettura efficace, gestione dell'ansia, logica per gli *assessment*, laboratorio di *problem solving*, *English tricks Lab*;

Oltre a ciò LUISS propone altre attività finalizzate a integrare l'apprendimento in aula e a sviluppare *soft skill*. Questo avviene in modo personalizzato per ogni studente grazie al programma "biografia dello studente" che serve a sviluppare l'*employability* dei ragazzi. Grazie a 35 tutor di ateneo che intervistano tutti gli studenti in modo approfondito, raccogliendo informazioni sul loro background, sulla loro formazione pregressa e sui loro hobby, è possibile offrire un percorso di studio basato sulle attitudini, le inclinazioni e i punti di forza di ciascuno. Sempre in quest'ambito l'iniziativa *Adoption Lab* mette in contatto gli studenti con le aziende le quali propongono agli studenti dei casi studio e li coinvolgono in progetti. Tale coinvolgimento arricchisce il curriculum dei ragazzi e ne facilita il futuro collocamento. Grazie a "La Biografia dello Studente" e ad *Adoption Lab*, LUISS è stata tra i candidati ammessi al *Reimagine Education Award 2015* promosso dalla Wharton School della University of Pennsylvania, nella sezione *Nurturing Employability*. "Il *Wharton Award: Reimagine Education* è il primo concorso globale con lo scopo di individuare gli approcci più innovativi nel campo della *higher education* e per migliorare l'apprendimento e le potenzialità di occupazione degli studenti." (LUISS, pagina web)

Infine tra i progetti più innovativi nell'ambito ERS troviamo LAB GOV, *LABoratory for the GOVernance of Commons*, un luogo di sperimentazione multidisciplinare in cui studenti, docenti ed esperti discutono sul futuro delle istituzioni economiche, sociali e legali. LabGov nasce dall'impulso del dipartimento di Scienze Politiche di LUISS per far crescere una nuova generazione di esperti della gestione del bene comune creando nuove forme di partnership e collaborazione tra cittadini, ONG, amministrazione pubblica e imprese locali. LabGov parte dal presupposto che la crisi ci ha impoveriti da un punto di vista economico e l'unico modo per mantenere alta la qualità della vita è costruire un nuovo sistema istituzionale ed economico basato sul modello della collaborazione civica, della gestione collaborativa dei beni comuni e della sussidiarietà circolare per condividere le poche risorse e prendersi cura dei beni comuni, siano essi tangibili o intangibili. La creazione di questo tipo di modello richiede delle competenze specifiche che sono proprio quelle che LabGov mira a sviluppare negli alunni. Le attività di LabGov consistono in workshop che coinvolgono annualmente 30 studenti e che mescolano concetti teorici con corsi pratici finalizzati a sviluppare *soft skill* e proattivo nei ragazzi. Al di là dei corsi appena illustrati LabGov funziona come una sorta di palestra per i futuri ingegneri e innovatori sociali, coinvolgendoli in ricerche, progetti e attività di comunicazione. Inoltre, LabGov coinvolge organizzazioni e governi locali al fine di sviluppare progetti, politiche e piani regolatori relativi alla gestione degli spazi comuni della città e della mobilità al suo interno. Le attività di LabGov sono gestite al momento dalla partnership tra il LUISS *International Center on Democracy and Democratization* e il *Fodham Urban Law Center*. Quest'unione ha lo scopo di sviluppare il protocollo sperimentale "*Co-Cities*" per progettare le città del futuro basate appunto sulla gestione intelligente dei beni comuni della città, sull'utilizzo delle terre in collaborazione, sulla *sharing economy* e la *collaborative economy*. Un esempio concreto di *sharing economy* realizzato da LabGov è l'orto condiviso LUISS. L'orto condiviso è un'area verde di 500 mq a cui tutti, docenti, studenti, personale e comunità, possono dedicarsi, secondo la propria disponibilità. La Dott.ssa Giommarini lo definisce una "palestra di condivisione e inclusione sociale": hanno, infatti, accesso all'attività alcuni anziani del quartiere, dei ragazzi delle scuole elementari e medie accompagnati dai loro

insegnanti, e un gruppo di 30 ragazzi autistici per cui è stato realizzato il progetto “autistici e giardinieri”, in collaborazione con l’Associazione Italiana Ricerca Autismo e con il sostegno del Ministero dell’Istruzione. Le persone qui imparano a gestire assieme un bene comune, imparano a prendersi cura della natura rispettandone i ritmi, imparano a lavorare in gruppo e a confrontarsi con persone diverse per età ed esperienza. È stato organizzato anche un evento apposito per presentare il progetto durante il quale è stato trasmesso il filmato del backstage del primo docufilm sull’autismo realizzato con il contributo degli studenti. È seguito poi un webinar su aspetti clinici e problematiche dell’autismo trasmesso in diretta dal canale YouTube di Edizioni Centro Studi Erikson a cui famiglie, educatori e insegnanti hanno potuto inviare domande in diretta.

3.5.3. CERIIS: Il Centro Internazionale per l’Innovazione sociale, intervista a Riccardo Maiolini, Dottore in management e ricercatore CERIIS

Il CERIIS nasce in LUISS come iniziativa di ItaliaCamp, un’associazione di ex studenti LUISS che si riuniscono per la prima volta nel 2009 per lavorare sul tema dell’Innovazione Sociale in Italia. Inizialmente si tratta di incontri informali dove si discute di questioni e problematiche sociali attuali e si cerca di trovare soluzioni adottando una visione plurale e multidisciplinare, grazie al contributo che ciascuno riesce a dare secondo le sue competenze. Tuttavia, nel corso degli anni, ItaliaCamp è cresciuta e si è formalizzata diventando prima un’associazione, poi una fondazione e oggi anche una S.r.l. che ha nel CERIIS il suo centro di ricerca, analisi, sperimentazione e sistematizzazione dell’innovazione sociale. Il focus del CERIIS è orientato alla scoperta e all’analisi di casi italiani di successo nell’ambito dell’innovazione sociale, al fine di creare un database per definire quali siano i criteri che permettano la nascita di idee e la realizzazione di progetti in questo campo. Da qui cerca poi di farli applicare in altri ambiti, attraverso la creazione di contatti con chi ha i mezzi e l’interesse per realizzarli. Questo link avviene grazie all’appoggio e alla mediazione di ItaliaCamp che supporta la presentazione dei report CERIIS a conferenze internazionali come quella tenutasi nel 2013 a

NewYork con investitori ed esperti del settore social *innovation*, in cui Maiolini ha riportato i risultati emersi dalle ricerche del suo team. Non mancano, inoltre, i rapporti con le istituzioni italiane: è stato presentato un report alla Camera dei Deputati e al ministero della giustizia è stato di recente proposto un progetto per l'organizzazione di corsi di formazione imprenditoriali per detenuti, che tuttavia è in attesa di valutazione. Al momento il centro è formato da cinque membri: i Dottori in management Riccardo Maiolini ed Eleonora Fracassi, le ricercatrici Lucrezia Speroni e Benedetta Cirilli, e il Professor Matteo Giuliano Caroli, quest'ultimo direttore del Centro. Le linee di ricerca vengono definite attraverso il confronto con ItaliaCamp promotore principale in termini finanziari. La comunicazione dei risultati del centro avviene principalmente attraverso LUISS e ItaliaCamp, quest'ultima in particolare s'impegna nell'organizzazione di eventi e nella sponsorizzazione del centro attraverso i social come FaceBook e Twitter. Ne è un esempio “#Innovare con il CERIIS” un convegno organizzato da Italia Camp che ha coinvolto oltre che il centro di ricerca della LUISS, anche l'Agenzia Nazionale per i Giovani, l'Intergruppo Giovani Parlamentari e l'Intergruppo Innovazione, al fine di stimolare il confronto sul tema dell'innovazione sociale in Italia, con la presentazione del secondo rapporto del CERIIS (2015) sull'innovazione sociale, ovvero una raccolta delle *best practice* nazionali in quest'ambito, allo scopo di stimolare il dibattito politico sul tema. Tra i tanti esempi virtuosi troviamo la cooperativa sociale QUID che ha dato vita all'omonimo brand di T-shirt progettate utilizzando tessuti e materiali di fine serie per dare lavoro a persone svantaggiate. Durante l'evento si sono aperti tre tavoli di discussione incentrati su tre tematiche principali:

- i modelli di innovazione sociale che presentano il maggior impatto sul territorio;
- il ruolo delle comunità e delle reti nell'emersione e nella diffusione dei processi di innovazione sociale;
- il ruolo dello Stato nella promozione dell'innovazione sociale;

Per quanto riguarda l'apertura e la collaborazione con l'esterno il CERIIS partecipa ad EMES, un

network che collega numerose università e singoli ricercatori per la costruzione di un corpus internazionale di conoscenza teorica ed empirica nutrito da diverse discipline che trattano i temi di *social enterprise*, *social entrepreneurship*, *social economy*, *solidarity economy* e *social innovation*.

Infine, per quanto riguarda il coinvolgimento interno all'ateneo, vi è una forte collaborazione con *ERS Hub*, la piattaforma multidisciplinare di LUISS che costituisce un'occasione di confronto tra docenti, ricercatori e studenti sui temi di etica, responsabilità e sostenibilità.

3.5.4. Bilancio Sociale LUISS e Commitment Report: Intervista al Professor Mauro Milillo, docente di Economia e Finanza Pubblica

Il primo bilancio sociale viene stilato da LUISS nel 2015 e nasce dalla proposta del Professor Mauro Milillo, docente di Economia e Finanza Pubblica. L'idea non scaturisce tanto dall'esigenza di rendicontare agli stakeholder come vengono spese le risorse finanziarie di LUISS, tra l'altro già rendicontate dal bilancio di esercizio valutato annualmente da KPMG, ma piuttosto dalla convinzione che il bilancio sociale sia uno strumento prima di tutto di responsabilizzazione e aggregazione interna dell'ateneo. Inizialmente viene adottato il modello prodotto dal GBS, tuttavia ci si rende conto che per struttura e caratteristiche si adatta meglio alle necessità dell'università pubblica e ha bisogno di essere integrato e ampliato per accogliere le esigenze di *accountability* di LUISS. Infatti, un aspetto fondamentale del bilancio sociale di quest'ateneo è che non si limita a una raccolta d'informazioni su gruppi d'interesse e relative azioni, compilando una matrice stakeholder/attività: nel caso di LUISS sono proprio gli stakeholder a stilare il *Commitment report*, come hanno voluto chiamarlo i suoi ideatori. Il Professor Milillo, responsabile del Bilancio Sociale, ha organizzato un team di sei studenti LUISS con diversi background didattici per dare un'impronta multidisciplinare al documento. I ragazzi hanno svolto per prima cosa un'analisi di benchmark relativa a tutti i bilanci sociali nazionali e internazionali stilati fino a quel momento. Dopodiché si è passati alla progettazione del Bilancio LUISS che si divide nelle sezioni "identità", "stakeholder" e "valore aggiunto" e ha come

caratteristica chiave il coinvolgimento degli stakeholder interni. Per l'analisi sull'identità si è deciso di operare in modo sistematico: partendo dall'organigramma di LUISS sono stati intervistati uno ad uno tutti i membri del personale TA analizzandone profilo sociale, genere, età e avendo cura di indagare su quale fosse secondo la loro opinione l'importanza dei vari stakeholder di LUISS. Inoltre, per ogni attività svolta all'interno dell'ateneo, è stato chiesto di dare una valutazione in relazione al significato e all'importanza della stessa per ogni stakeholder. Si sono ricavati quindi, secondo un processo bottom up, dei *Key Social Indicator*, sulla falsa riga dei *Key Performance Indicator*. Questo processo è di fondamentale importanza per far sì che il bilancio non sia semplicemente uno strumento autoreferenziale, prodotto dai “piani alti” e comunicato in modalità unidirezionale al resto dell'ateneo, ma un mezzo per far esprimere ogni membro del corpo amministrativo LUISS, operando allo stesso tempo una responsabilizzazione del personale e producendo la consapevolezza che ciascuno attraverso il proprio lavoro ha un impatto sociale.

Una volta raccolto tutto il materiale necessario il documento è stato sottoposto al giudizio del Comitato esecutivo che l'ha approvato. La versione 2016 verrà invece sottoposta al Consiglio di Amministrazione LUISS. Il prossimo *step*, racconta Milillo, è progettare un bilancio integrato che contenga bilancio sociale (aspetti sociali e ambientali) e bilancio finanziario di ateneo. Verrà, inoltre, creata sul sito di ateneo una sezione ad hoc dedicata al *Commitment Report* ed è in programma l'organizzazione di un evento apposito per la presentazione del documento. Quest'ultimo aspetto è necessario dato la densità d'informazioni contenute e la difficoltà di lettura per i non esperti del settore, fattori che potrebbero scoraggiare l'interesse degli stakeholder e limitarne la diffusione, nonostante si sia cercato di snellirlo togliendo gli elementi tecnici più ostici alla comprensione. Al momento, infatti, non si è ancora pensato alla creazione di documenti diversificati che adattino il proprio linguaggio comunicativo ai diversi livelli di esperienza degli stakeholder; per questo saranno proprio gli studenti che hanno contribuito alla sua creazione a spiegare a docenti e compagni il risultato prodotto.

Conclusioni

Le interviste condotte ci hanno permesso di raccogliere le esperienze di alcuni degli atenei italiani più prestigiosi. Sono emerse, così, strategie utili per stimolare la USR e avviare quel processo d'integrazione tra comunità e istituzione educativa, necessario alla sopravvivenza delle nostre università e al benessere sociale.

Secondo le testimonianze raccolte, il processo di responsabilizzazione sociale di un ateneo può avvenire in due modi: attraverso la spinta di un *champion* o attraverso la creazione di una rete cooperativa. La prima tesi, quella del *champion*, sostiene che è necessaria una personalità interna trainante (può essere un docente, un ricercatore o un amministratore) interessata ai temi di RS e dotata allo stesso tempo del carisma necessario a convincere la *governance* dell'importanza di integrarli nelle attività dell'ateneo. In questo caso si tratta di un processo più forzato, che parte da un membro dello staff, ma ha bisogno di una successiva imposizione dall'alto, secondo una modalità top-down. La seconda tesi, invece, vede il punto di partenza nella mappatura delle spinte interne autonome sul tema USR, stimulate da docenti, studenti e personale TA che nutrono un interesse spontaneo per l'etica, la sostenibilità ambientale e l'engagement sociale. Questa mappatura delle attività di RS già presenti nell'ateneo è la base per la creazione di un network interno di collaborazione, i cui i membri possono condividere idee e dare vita a progetti di sviluppo comune, difficilmente realizzabili se portati avanti individualmente. La forza di questo processo è data dalla spontaneità e dal carattere bottom up che generalmente è più trainante di qualsiasi imposizione dall'alto.

In entrambi i casi, la bibliografia sul tema sottolinea, però, la necessità di formalizzare l'attività di USR istituendo un organo apposito integrato alla *governance* di ateneo, come la Direzione Accademica di Responsabilità Sociale Universitaria (DAUSR) proposta da Schneller e Thöni. Quest'organo ha funzione di analisi, stimolo e coordinamento della responsabilità sociale, allo scopo di renderla un principio guida nella gestione delle tre missioni fondamentali dell'università: didattica, ricerca e terza

missione (intesa non solo come trasmissione al territorio della conoscenza, ma in generale come collaborazione e coinvolgimento con l'esterno). Nessuno degli atenei protagonisti della nostra ricerca presenta un organo di questo genere, ma alcuni hanno avanzato proposte estremamente valide al fine d'integrare l'idea di responsabilità sociale in tutte e tre le missioni dell'università.

Cominciando dalla didattica, è emersa l'importanza di rendere i docenti consapevoli dell'approccio socialmente responsabile e far sì che lo promuovano in progetti di apprendimento di carattere sociale che si applichino alla soluzione di problemi reali, aprendo la classe alla comunità come fonte di insegnamento significativo e pratico. Dalle risposte raccolte emerge l'ormai diffusa convinzione che l'educazione impartita non possa limitarsi alla nozione o alla tecnica, ma debba porre l'accento sull'etica e sulla morale. È necessario partire dal concetto che il cambiamento culturale della nostra società inizia proprio dalle scuole e dalle università che educano i giovani e quindi la classe dirigente del futuro. Non è possibile sperare in un cambiamento positivo se continuiamo a trasmettere non-valori, se continuiamo ottusamente a basare la nostra idea di successo sulla ricchezza materiale, sul sapere come mezzo di elevazione sociale che permette d'imporsi sugli altri, sulla ricerca del potere senza responsabilità e da raggiungere a discapito del bene comune. Lo studente dovrebbe apprendere attraverso azioni socialmente utili che gli permettano di diventare un cittadino informato e responsabile, desideroso di sporcarsi le mani e acquisire quella sensibilità nei confronti delle problematiche sociali che non s'impara sui libri, ma solo attraverso l'esperienza diretta. Solo così sarà in grado di applicare in modo consapevole e fruttuoso le nozioni acquisite in classe, impiegandole secondo il filtro dell'etica e creando così valore per gli altri e con gli altri. A questo scopo occorre adottare un approccio più dinamico, concreto e interdisciplinare, che metta lo studente stesso al centro di un processo di apprendimento induttivo, in cui non si tratta più di "inserire un'informazione", ma si tratta di stimolare lo studente a elaborare autonomamente il proprio pensiero e la propria conoscenza rispetto alla realtà vissuta, come suggeriscono Cancela, Schneller e Thöni, e come di fatto alcuni atenei intervistati stanno cercando di fare. Occorre, inoltre, ridurre certe dinamiche diseducative come la

verticalizzazione nel rapporto docente-studente, la quale crea distanza, chiusura, e mancanza di collaborazione, impedendo al docente di ricevere stimoli utili e costruttivi da parte dei suoi studenti e precludendo allo studente la possibilità di sentirsi partecipe e attivo nel processo di apprendimento. Quest'aspetto non va sottovalutato o lasciato a discrezione del docente, ma deve essere valutato con la stessa importanza che viene data a tutti gli altri aspetti della docenza, già valutati dagli studenti attraverso i questionari, sebbene la rilevanza data alle risposte sia nella maggior parte dei casi discutibile.

In merito alla ricerca, i concetti chiave emersi sono la selezione delle linee di ricerca secondo il criterio della rilevanza sociale; la collaborazione multidisciplinare e la comunicazione scientifica accessibile. Per ricerca con rilevanza sociale s'intende una ricerca che s'inserisca nelle tematiche che il campo dello sviluppo offre e che le ONG e le Organizzazioni Internazionali hanno posto nell'agenda sociale, come sviluppo umano e qualità della vita, sviluppo economico, sviluppo tecno-scientifico sostenibile, sviluppo democratico e civile, sviluppo culturale e professionale. Temi che possono interessare tutti corsi di laurea possibili, dall'ingegneria all'arte plastica, passando per la psicologia, l'educazione, l'economia, e che alcuni atenei stanno approfondendo attraverso progetti d'innovazione sociale. In merito alla ricerca interdisciplinare, in alcuni atenei docenti e ricercatori provenienti da diversi dipartimenti hanno organizzato gruppi di lavoro per collaborare a un progetto d'interesse comune unendo le loro diverse esperienze e cercando di raggiungere una combinazione di saperi e punti di vista che permetta di fare un salto di qualità nel processo di creazione della conoscenza (è il caso degli Integrated Research Team di Bologna o del CERIIS della LUISS), oltre che far risparmiare risorse economiche e umane e rendere la comunicazione con gli stakeholder di settore più coerente e chiara. La comunicazione della ricerca deve mirare a diffonderne i risultati sottolineandone il valore e l'importanza non solo agli esperti del settore, ma anche a tutta la comunità in cui l'ateneo si trova integrato, per spiegare l'importanza del ruolo dell'università nel creare sviluppo economico, civile e sociale per il proprio territorio. Il dialogo che si crea deve essere veicolato da un linguaggio adatto al pubblico con cui s'instaura, pubblico che può essere formato da qualsiasi persona interessata alle

tematiche in questione e con la quale occorre entrare in contatto attraverso siti di divulgazione e iniziative *ad hoc*, come quelle organizzate dall'università di Trento e Bologna.

Per quanto riguarda la terza missione, la quale si trova strettamente intrecciata con la ricerca, molti atenei stanno formalizzando la gestione di *spin-off* e progetti di collaborazione con aziende e organizzazioni, attraverso una sezione amministrativa apposita in grado di gestire brevetti e contatti con l'esterno. A questo proposito è interessante la Consulta dei Sostenitori presente in alcune università, un organo costituito da soggetti e rappresentanti delle istituzioni che concorre a promuovere e sviluppare le attività scientifiche, formative e di trasferimento delle conoscenze nei diversi ambiti culturali, sociali ed economici e nei territori in cui l'Ateneo opera. Stessa cosa vale per i CIRI, i Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale dell'ateneo di Bologna o il CERIIS della LUISS che hanno lo scopo di svolgere e coordinare attività di ricerca prevalentemente rivolta a potenziare i rapporti con l'industria, promuovere i risultati della ricerca e la collaborazione con altri atenei, nazionali e internazionali, e operare il trasferimento tecnologico.

Come anticipato all'inizio di questo paragrafo, per terza missione non intendiamo esclusivamente la trasmissione all'esterno della conoscenza scientifica prodotta dall'ateneo, ma anche la sua capacità di collaborare in generale con istituzioni esterne e di coinvolgere la comunità circostante. Un esempio di collaborazione viene offerto proprio dal LAB GOV della LUISS, un luogo sia fisico che virtuale per la sperimentazione multidisciplinare, in cui studenti, docenti ed esperti esterni discutono sul futuro delle istituzioni economiche, sociali e legali per creare un sistema istituzionale ed economico basato sui modelli della cooperazione civica e della sussidiarietà circolare, per condividere le poche risorse e valorizzare i beni comuni, siano essi tangibili o intangibili. Gli alunni partecipano ad attività che mescolano concetti teorici con corsi pratici finalizzati a sviluppare *soft skill* e proattivismo, coinvolgendo allo stesso tempo organizzazioni e governi locali.

Per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder, è interessante l'esempio dell'università degli Studi di Trento che dedica una giornata alla presentazione delle proprie attività rispetto ad alcuni temi e al confronto tra ateneo e società. Un confronto a cui tutta la cittadinanza è invitata a partecipare: le

famiglie, gli anziani, gli studenti, i docenti e tutti coloro che hanno interesse a contribuire o semplicemente ad assistere a un dibattito costruttivo che mira alla conoscenza e alla comprensione del ruolo fondamentale dell'istituzione universitaria nello sviluppo della società, ma anche del ruolo contributivo che i cittadini possono e forse devono offrire, per il bene comune, con le loro domande, idee, suggerimenti e critiche. E' essenziale formalizzare a livello di Statuto queste occasioni di dialogo, sia per valorizzare l'attività dell'ateneo analizzando le ricadute che la didattica e la ricerca possono avere sul benessere della società, sia per stimolare un appoggio e un contributo esterno, rendendo partecipi i "non addetti ai lavori" che molto spesso non vedono l'università come un patrimonio di tutti, ma come un'istituzione regolata da dinamiche autonome che non può influenzare né essere influenzata dall'esterno. L'università di Bologna, invece, realizza la propria idea di coinvolgimento e di partecipazione sociale attraverso le numerose associazioni sia di dipendenti dell'ateneo che di studenti. Nel primo caso si tratta di associazioni con finalità ludico-ricreative che hanno, però, un ruolo chiave nel rafforzare il senso di appartenenza e l'identificazione con l'ateneo, creando un clima lavorativo più sereno, collaborativo e motivante, oltre che a stimolare la condivisione e l'apprendimento permanente e a intensificare le relazioni dell'ateneo con enti esterni. Dall'altra le associazioni studentesche contribuiscono a creare valore sociale e culturale e allo stesso tempo stimolano gli studenti ad assumere un ruolo attivo nei processi di *governance* dell'ateneo. Questo insegna ai giovani a far sentire la propria voce, a esporsi, a rappresentarsi, a essere, cioè, cittadini critici e proattivi, in grado di opporsi alle ingiustizie e di lottare per migliorare. Dall'altra, l'atto dell'associarsi insegna il valore della collaborazione, dell'aiuto e del sostegno reciproco finalizzato a raggiungere scopi comuni, elemento che non può essere dato per scontato in una società che tende sempre più all'egocentrismo.

Come già affermato più volte, quello della responsabilità sociale è un tema molto vasto e i cui confini non sono tutt'ora definiti dalla bibliografia che lo tratta e non intendono né possono essere definiti in questa sede. Quello che però possiamo affermare con certezza è la presenza un *leitmotiv* che ritroviamo in tutte le strategie proposte dagli atenei intervistati: la comunicazione. Come dichiara Mazzei (2004), una relazione responsabile s'instaura attraverso tre stadi: ascolto, strategia e valutazione. Per

quanto riguarda il primo, esso consiste nel creare un canale di comunicazione simmetrica con tutti gli interlocutori in modo da definire obiettivi comuni e instaurare una collaborazione proficua per entrambe le parti, tenendo sempre in conto quelle che sono le aspettative dell'interlocutore rispetto all'operato dell'organizzazione. L'università dovrebbe quindi ascoltare i propri interlocutori così da percepirne interessi e valori per renderli parte integrante dei propri. Il secondo stadio consiste nello sviluppare e mantenere le relazioni grazie a pochi principi condivisi da entrambe le parti. Innanzitutto è fondamentale che tutti gli attori in gioco nella relazione abbiano la possibilità di colloquiare liberamente con le figure manageriali dell'organizzazione con cui si intrattiene la relazione. Avere la possibilità di esporre la propria opinione a persone che hanno potere decisionale da l'idea che la nostra opinione sia davvero presa in considerazione seppur non necessariamente condivisa. In secondo luogo è necessaria la trasparenza non solo per quanto riguarda i successi dell'organizzazione, ma anche per quelle che sono le debolezze, le insoddisfazioni e le problematiche, proponendo allo stesso tempo alternative per superare gli ostacoli e obiettivi per il miglioramento. È chiaro che un'organizzazione che comunica in modo limpido e non ha paura di ammettere i propri limiti, avrà meno possibilità di essere criticata da altri, perché ha già palesato essa stessa i propri difetti, oltre a trasmettere onestà, qualità indispensabile per creare un rapporto di fiducia con i propri stakeholder. Infine, è necessario che gli stakeholder abbiano la possibilità di valutare l'operato dell'ateneo, offrendo un feedback attraverso la compilazione di questionari o attraverso organi di rappresentanza appositi, al fine di monitorarne le attività e assicurarsi che vengano rispettati gli interessi di tutti. L'università ha quindi il dovere di aprirsi verso tutti i suoi stakeholder (studenti, famiglie, aziende-partner, dipendenti, ecc.), creando lo spazio per dialogare con tutti loro e facendo propri gli interessi di crescita culturale, professionale e umana degli studenti, che devono necessariamente coincidere con la propria missione. La comunicazione socialmente responsabile trova la sua espressione più concreta nel bilancio sociale, un documento di rendicontazione che dimostra l'impegno che un ateneo profonde nel rafforzamento delle relazioni interne e dell'apertura verso l'esterno. Il bilancio sociale è utile sotto molteplici aspetti:

il primo è quello di rendere conto di come vengano impiegate le risorse finanziarie messe a disposizione dallo Stato, risorse a cui tutti contribuiamo e che giustamente devono essere spese in modo efficiente e responsabile, nel rispetto dei cittadini, ma anche in funzione di un bene comune che deriva necessariamente da una qualità migliore dell'educazione pubblica impartita. Tuttavia, esso non esaurisce il suo potenziale nella rendicontazione finanziaria, per altro già fornita da altri tipi di documenti. La novità che introduce è l'azione di responsabilizzazione e aggregazione interna dell'ateneo. Non può infatti limitarsi alla semplice raccolta di informazioni su stakeholder e attività svolte, ma deve essere realizzato con il contributo degli stessi in fase preliminare. Studenti, docenti e personale TA devono dare la propria opinione e devono poter aiutare nella stesura del documento, come è accaduto, ad esempio, alla LUISS che ha addirittura incaricato alcuni studenti, organizzati in un team multidisciplinare, di realizzare ricerche di *benchmarking* e interviste al personale. Questo rende il BS molto più di uno strumento di comunicazione, definendolo come elemento di costruzione di consapevolezza e sensibilizzazione, perché responsabilizza rispetto al proprio ruolo e all'impatto sociale del proprio lavoro e impedisce all'ateneo di cadere nell'autoreferenziale dettato dai piani alti, facendo in modo che l'identità dell'istituzione, i suoi valori e i suoi obiettivi, scaturiscano direttamente da chi ne fa parte, creando un senso di identificazione che inevitabilmente migliora le performance. Il bilancio sociale per essere efficace va, inoltre, diffuso a tutti i livelli e a tutti i pubblici interni ed esterni, attraverso eventi appositi e pubblicità. Occorre, infatti, che tutti gli stakeholder siano consapevoli dell'esistenza del documento e offrano un feedback all'ateneo, rispondendo a questionari appositi, o lasciando commenti e suggerimenti attraverso una piattaforma che permetta un dialogo sul tema. Il bilancio sociale, infine, va presentato a tutti gli organi decisionali di ateneo, perché è il punto di partenza per determinare analisi SWOT, piano strategico e più in generale tutta la linea di *governance* di ateneo.

È quindi la comunicazione lo strumento imprescindibile nel processo di responsabilizzazione sociale di un ateneo, perché è attraverso di essa che informiamo, educiamo, coinvolgiamo e collaboriamo.

È chiaro che non può trattarsi di una comunicazione univoca e verticalizzata, ma deve essere multidirezionale, fatta di confronti, dibattiti, dialoghi; fatta di collaborazione, d'impegno civico e desiderio di metterci del proprio per migliorare una realtà comune da cui tutti veniamo influenzati nella nostra quotidianità, nel bene e nel male. È una comunicazione costruttiva che aiuta gli atenei a capire quali siano i propri punti deboli e le opportunità di crescita e di riappropriazione del loro ruolo sociale. Non è possibile, infatti, capire quali siano le esigenze della società che gli atenei devono contribuire a soddisfare, senza confrontarsi direttamente con i propri stakeholder. Non è possibile sfruttare delle risorse economiche senza rendere conto del loro utilizzo a coloro che le forniscono e senza considerare proposte e suggerimenti. Non è possibile pensare di educare i propri alunni senza renderli partecipi del processo di apprendimento all'interno e all'esterno delle classi, attraverso il libero confronto di idee che stimolino dibattiti fruttuosi anche per i docenti. E non è possibile pensare che limitarsi ad offrire un'educazione tecnico-didattica, finalizzata esclusivamente a incasellare i laureati nei pochi posti liberi che offre il mercato del lavoro, sia sufficiente a dichiarare di aver portato a termine la propria missione di istituzione educativa.

Dall'altra è vero che per realizzare in modo esemplare un piano di responsabilizzazione sociale dei nostri atenei, sarebbe necessaria una riforma più radicale della *governance*, come il sistema duale proposto da Sacconi, maggiormente partecipativo ed equilibrato nella distribuzione dei poteri. Tale sistema permetterebbe di evitare autoreferenzialità, favoritismi, baronaggio e abusi, i quali vanno a danneggiare la competitività dell'ateneo e lo sviluppo civile della società. Dalle interviste emerge, inoltre, la necessità d'istituire organi di confronto, di co-decisione e sistemi di valutazione del lavoro svolto da personale TA e docente i cui risultati possano avere delle conseguenze concrete sulla carriera degli stessi, allo scopo d'incentivarne l'impegno ed evitare atteggiamenti opportunistici o lassisti. Tuttavia, una riforma di questa portata non può essere varata dalle singole università, le quali per legge non godono di un livello di autonomia sufficiente rispetto al potere politico, e prescinde quindi dall'impegno e dalla volontà dell'ateneo.

In ogni caso, le difficoltà riscontrate nella raccolta delle informazioni sul tema ci suggeriscono che se gli atenei non attuano una strategia integrata alla USR, non è solo per mancanza di autonomia gestionale rispetto allo Stato, ma piuttosto per una mancanza di consapevolezza rispetto all'importanza del loro ruolo nello sviluppo sostenibile della società. A nostro parere questo deficit è alimentato principalmente da due fattori: il primo è la non considerazione della Responsabilità Sociale come parametro di valutazione dell'operato di un ateneo, dato che tra atenei che nel *ranking* consultato occupano i primi posti, alcuni hanno dichiarato di non coltivare alcun tipo di attività attinente alla USR (ci riferiamo in particolar modo a un ateneo inizialmente selezionato per la nostra ricerca e poi scartato proprio perché totalmente mancante rispetto al tema); mentre dall'altra troviamo che quelli tra i migliori d'Italia nel settore della USR non rientrano tra i primi dieci della classifica di eccellenza (ci riferiamo alle *best practice* di Ferrara e Macerata riportate da Moggi). Il secondo fattore, che è anche la causa del precedente, riguarda la scarsa diffusione in ambito universitario del concetto di responsabilità sociale, il quale viene spesso confinato tra le attività di beneficenza o ridotto alle attività di riciclaggio e raccolta differenziata, invece di essere adottato come guida per una gestione più efficiente e sostenibile. Il presente elaborato nasce proprio dalla percezione di queste mancanze nel panorama dell'educazione superiore italiana, nonostante non manchino i buoni esempi, come abbiamo potuto dimostrare. È stato poi sviluppato e approfondito con il desiderio di capire quali fossero i meccanismi in grado d'incentivare questa presa di coscienza e di guidarla nel percorso, sicuramente in salita ma largamente ripagante della responsabilizzazione sociale. Non può, quindi, che concludersi con l'auspicio forse ingenuo ma comunque fiducioso di poter essere d'ispirazione per la ricerca e la sensibilizzazione in merito al tema della responsabilità sociale universitaria, magari stimolando un progetto di tesi che ampli la raccolta di *case study* o realizzi un'analisi comparativa tra USR nazionale e internazionale; o magari organizzando un gruppo multidisciplinare di laureandi che collaborino a un progetto condiviso, finalizzato alla realizzazione di un bilancio sociale per il proprio ateneo, attraverso l'applicazione concreta di capacità e competenze acquisite durante il proprio percorso accademico. In questo modo, da un lato, l'università riuscirebbe ad avviare quel processo di rendicontazione

che molti atenei faticano a intraprendere; dall'altro, attraverso la collaborazione multidisciplinare, gli studenti riuscirebbero ad applicare le nozioni apprese in classe a un progetto socialmente utile, realizzando un esempio perfetto di responsabilità sociale universitaria.

Bibliografia

- E. Bonanni, *Tre tipi di unità sostenibili: dedicate, abbinate, ospitate. Come la CSR fa squadra in azienda*, Eticanews (2015) <http://www.eticanews.it/csr/come-la-csr-fa-squadra-in-azienda/>
- C. (Muñoz) Cancela, *Responsabilidad Social Universitaria: Aportes al enriquecimiento del concepto desde la dimensión de las prácticas* (2012)
- M. Carrasquero, C. Mavarez, R. J. Rojas, *La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social*, (Frónesis [online], 2008)
- A. Cassone; L. Sacconi, *Autonomia e Responsabilità sociale dell'università. Governance e accountability*, Giuffré Editore (2013)
- A. Cassone; M. Verde, *La rendicontazione sociale nelle università: il bilancio sociale. Riflessioni teoriche e analisi di casi studio*, Giuffré Editore (2013)
- C. Del Sordo; B. Siboni, *La rendicontazione sociale nel sistema universitario italiano. Analisi critica degli studi e delle esperienze*, Giuffré Editore (2013)
- F. (Perez) Dominguez, *La responsabilidad social universitaria*, Artes Graficas Bonanza, Universidad de Huleva (2009)
- M. Fia; M. Verde, *La riforma della governance universitaria in Italia e il sistema anglosassone: paradigmi interpretativi a confronto*, Giuffré Editore (2013)
- M. Fia; L. Sacconi, *L'università nella prospettiva della responsabilità sociale: un modello di governance multi-stakeholder*, Giuffré Editore (2013)
- R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (2010)
- M. Galluzzo, *Il bilancio sociale del comune di Udine*, Convegno Internazionale LAREM: "Valore sociale e comunicazione", Università degli Studi di Udine (2007)
- K. Giusepponi; E. Tavoletti, *visione e missione delle università italiane, risultati di un'indagine sull'orientamento strategico*, Edizioni Università di Macerata (2014)

- M. Groeneveld, *Asimmetrie informative, fiducia e valore sociale*, Università Bocconi (2007)
- R. D. Hernandez; A. Saldarriaga, *Gestion de la resposnabilidad social universitaria; caso: escuela de ingenieria de antioquia*, Escuela de Ingenieria de Antioquia (2009)
- G. Marcon, *Valore sociale tra rendicontazione contabile ed extracontabile*, università Ca' Foscari di Venezia (2007)
- S. Martelli, *Come misurare la CSR: tra “Capitale sociale” e “Valore Sociale”*, Università di Udine (2007)
- A. Mazzei, *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli (2004)
- G. Mion, *Verso l’accountability come metodo: nuovi orizzonti per la comunicazione sociale delle università nella riforma*, Giuffré Editore (2013)
- S. Moggi, *Il sustainability reporting nelle università, Modelli, processi e motivazioni che inducono al cambiamento*, Maggioli editore (2015)
- S. Moggi; B. Campedelli, *La rendicontazione sociale nelle università italiane: un’analisi diacronica*, Franco Angeli (2016)
- R. Moscati, *La Governance dell’Università: System Governance – Corporate Governance*, Giuffré Editore (2013)
- F. Pira, *La comunicazione del valore sociale tra retorica e responsabilizzazione*, Università degli Studi di Udine (2007)
- A. Pistoni; L. Songini, *Misurare e comunicare la CSR*, RCS Libri SpA (2005)
(www.economiaemanagement.it)
- M. E. Porter; M. R. Kramer, *Strategia e società Il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review Italia gennaio/febbraio 2007 n.1/2
- M. E. Porter; M. R. Kramer, *The big idea: Creating Shared Value, How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, (2011)
- P. Ricci; M. Parnoffi, *Il Sistema universitario italiano alla luce delle recenti riforme. Questioni di governance, di finanziamento e di performance nella prospettiva della rendicontazione sociale*,

Giuffr  Editore (2013)

- C. Schneller; E. Th ni, *Knowledge societies: Universities and their social responsibilities*, 2nd Asia-Europe Education Workshop, ASEF (2011)

- F. Vallaey, *  Qu  es la Responsabilidad Social Universitaria?*, Universit  Nacional de Trujillo (2010):

http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf

- F. Vallaey, *La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización*, Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iisue/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117,

<http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> [consulta: fecha de última consulta] (2014)

- F. Vallaey; C. De la Cruz; P. Sasia, *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros paso* (2009), Serie Documentos de Trabajo ISSN: 2253-8542   Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperaci n IUDC-UCM

Sitografia

- Il Sole 24 ore, classifica delle universit  italiane:

http://www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche_universita_2015/home.shtml

- Universit  degli Studi di Bologna: <http://www.unibo.it/it/homepage>

- Universit  degli Studi di Trento: <http://www.unitn.it/>

- Universit  degli Studi di Verona: <http://www.univr.it/jsp/index.jsp>

- Universit  LUISS Guido Carli: <http://www.luiss.it/>

- Universit  Luigi Bocconi:

http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/

- Norma ISO unioncamere: <http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>
- Project Sigma: <http://www.projectsigma.co.uk/>
- Scorecard: https://it.wikipedia.org/wiki/Scheda_di_valutazione_bilanciata
- KPI: https://it.wikipedia.org/wiki/Indicatore_chiave_di_prestazione
- La valutazione della terza missione nelle università italiane:
www.anvur.org/attachments/article/26/M~.pdf
- Una nuova strategia per la responsabilità sociale d'impresa: <http://www.bilanciarsi.it/per-argomento/responsabilita-sociale-dimpresa/strategia-resonsabilita-sociale-definizione-csr/>
- F. Vallaey; *La responsabilidad social de la Universidad*, Palestra, Portal de auntos públicos de la PUCP: <http://palestra.pucp.edu.pe/>
- Gruppo studio per il bilancio sociale: www.gruppobilanciosociale.org
- P. Peduzzi, *La gran rivoluzione dell'università inglese tutta merito e responsabilità*, Il Foglio (2016): http://www.ilfoglio.it/esteri/2016/05/17/inghilterra-universita-gran-rivoluzione-jo-johnson-tutta-merito-e-responsabilit___1-v-142118-rubriche_c140.htm